

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ КОМПАНИИ

Выпускная квалификационная работа
обучающейся по направлению подготовки
38.03.02 Менеджмент очной формы обучения, группы 0500132
Брытковой Светланы Николаевны

Научный руководитель
к.с.н., доцент
Ткоригов Б. А.

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|-----------|
| Введение..... | 3 |
| Глава 1 Теоретические основы стратегического управления..... | 6 |
| 1.1 Понятие и сущность стратегического управления | 6 |
| 1.2 Содержание и специфика процессов стратегического управления..... | 17 |
| 1.3 Методы стратегического анализа..... | 23 |
| Глава 2 Проблемы и перспективы стратегического управления развитием в ООО «ОСТИН»..... | 29 |
| 2.1 Организационно – экономическая характеристика деятельности компании..... | 29 |
| 2.2 Диагностика и анализ проблем системы стратегического управления развитием компании..... | 41 |
| 2.3 Разработка и анализ эффективности мероприятий по совершенство- ванию работы стратегического управления развитием компании..... | 48 |
| Заключение..... | 57 |
| Список литературы..... | 60 |
| Приложение..... | 67 |

Введение

Актуальность темы исследования. Рынок модной одежды России меняется с высокой скоростью. Во многих странах присутствуют массовые бренды (O'STIN, Zara, H&M, TopShop и др.), которые в той или иной степени несут в себе тренды подиумов. Такие бренды являются «распространителями» глобальной быстрой моды. В эпоху глобализации fashion-ритейл, как часть модной индустрии, воздействует на структуру экономики стран.

Условия, в которых существуют fashion-ритейлеры, ритейлеры-производители в России, можно характеризовать как кризисные. Девальвация рубля, снижение покупательской способности, высокий процент износа оборудования, проценты по кредитам, роль импорта в отрасли все это является реальностью, в которой находятся компании. Нерешенные проблемы, которые накопились у ритейлеров со времен образования рынка, дают о себе знать.

В связи с этим во многих компаниях планы международной экспансии сворачиваются, ставятся задачи оптимизации затрат за счет снижения административных издержек и закрытия неэффективных магазинов. Вместе с тем, сети, которые имеют конкурентные преимущества, в сложившейся ситуации, напротив, укрепляют позиции. В то время как индустрия заботится исключительно о финансовых показателях, некоторые компании уделяют внимание потребителю, который становится более разборчив при выборе одежды.

Утверждения, что у российских ритейлеров есть возможность занять места ушедших с рынка международных брендов, очень спорные, учитывая происхождения производственных баз. Возможно, уместно решать вопросы оптимизаций логистических процессов компаний, например, минимизаций затрат на хранение. Следует также учитывать, что управление запасами в рассматриваемой индустрии затрудняется природой товаров – мода меняется. Ошибки в прогнозах специалистов по закупкам особенно видны во время снижения спроса. Не существует общего рецепта «выжить» в кризисное вре-

мя, компания-ритейлер должна объективно оценить свое положение и выбрать наиболее оптимальную стратегию развития. При этом не стоит забывать, что цель игрока рынка – удовлетворение спроса конечных потребителей модной одежды.

Объектом нашего исследования является организация сетевого ритейла ООО «ОСТИН», использующая методы стратегического управления для формирования стратегии своего развития.

Предметом исследования выступают методы стратегического управления и возможность успешного развития компании ООО «ОСТИН»

Цель исследования состоит в разработке комплекса мероприятий и практических рекомендаций по развитию стратегического управления компанией ООО «ОСТИН».

Для достижения указанных целей необходимо решение следующих **задач**:

- провести теоретический анализ стратегического управления: научные подходы, методы и практика реализации;
- дать организационно-экономическую характеристику компании ООО «ОСТИН»;
- выявить существующие проблемы компании и провести факторный анализ;
- разработать комплекс мероприятий и практических рекомендаций по развитию стратегического управления компанией ООО «ОСТИН» и дать оценку их эффективности.

Теоретико-методологическая база исследования: проблемам формирования системы стратегического управления развитием предприятий посвящено много работ, как зарубежных, так и отечественных. В частности, серьезный вклад в развитие теории управления внесли такие зарубежные исследователи, как И. Ансофф [8], Р. Дафт [29], Ф. Котлер [39], М. Мескон [43], М. Портер [48]; среди российских ученых можно отметить следующих –

З. И. Виноградова [16], О. Виханский [18], Ю. В. Гуськов [25], М. Мотышина [43], Р. Фатхутдинов [57].

Среди современных трудов отечественных ученых следует отметить статьи А.А. Авдониной [4] и В.И. Белошапкиной [13], В.В. Ворожихина [21], А.В. Гладышевой [23], О.Н. Горбунова, Ю.И. Горбуновой, в которых достаточно полно раскрыты содержание, понятие и сущность стратегического управления. Процесс стратегического управления освещен в работах Н.Ю. Волковой [19], Методы стратегического анализа раскрыты в трудах Е. Е. Абушовой [3], К.А. Лобанова [42]. В научной статье М.Е. Цой [66] отражены результаты анализа современного состояния российского рынка модной одежды.

Мировая и отечественная наука обладает определенными знаниями и практическим опытом в области использования общей и финансовой стратегии в развитии предприятий. Работы всех выше представленных ученых определяют теоретическую основу стратегического управления.

Методы исследования: монографический анализ, статистический и экономический анализ, факторный анализ, методы сравнений, группировок, экспертных оценок.

Эмпирической базой исследования послужили нормативно-правовые документы, такие, как Федеральный закон РФ от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации», информационные документы, такие как дневник и внутренние каталоги компании, а также устав предприятия, бухгалтерская и финансовая отчетности ООО «ОСТИН» г. Белгорода.

Практическая значимость результатов исследования состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы для дальнейшего совершенствования системы конкурентоспособности предприятия в ООО «ОСТИН» и аналогичных предприятий.

Структура выпускной квалификационной работы. Работа включает введение, две главы, заключение, список литературы, приложения.

Глава 1 Теоретические основы стратегического управления

1.1 Понятие и сущность стратегического управления

На сегодняшний день управление организацией представляет собой сложный и многогранный процесс, который, в первую очередь, требует грамотного и ответственного подхода. Любая современная компания должна быстро реагировать и приспосабливаться к динамично меняющимся внешним условиям. Политические кризисы, нестабильная экономика, обостряющаяся с каждым днем конкуренция остро влияют на деятельность организаций. Для эффективного развития и функционирования фирмы руководители должны иметь представление о будущем состоянии фирмы, о ее дальнейших планах и перспективах. Поэтому, в настоящее время на первый план выходит стратегическое управление.

Термин «стратегическое управление» появился в конце 60-х годов двадцатого века, чтобы обозначить разницу между управлением на производственном и высшем уровне. Позже данному направлению стало уделяться все больше внимания, что связано, в первую очередь, с постоянным развитием менеджмента как практической деятельности [53, с. 168].

Появление стратегического управления произошло из-за новых условий деятельности корпораций в США, которые сложились к началу 1960-х годов. К таким условиям относятся возрастающая конкуренция, глобализация, научно-технический прогресс [35, с. 182]. В результате всего этого возникла необходимость создания более эффективных методов управления.

В России практическое направление и развитие стратегического управления появилось только в девяностые годы двадцатого века. До этого времени теоретики и ученые рассматривали только теорию стратегии фирмы, стратегического выбора и стратегического поведения [21, с. 38]. Актуальность рассмотрения стратегического управления сопровождалось рядом факторов:

1. Развитие рыночной экономики в стране и в мире в целом.

2. Социально-экономическая и политическая ситуация в стране.

3. Возникновение множества хозяйственных структур различных форм собственности.

В рамках дипломного исследования необходимо рассмотреть несколько современных определений термина «стратегическое управление», а также проанализировать акценты, которые расставляют в определениях авторы. Наш анализ начинается с определения, данного О.С. Виханским, деканом Высшей школы бизнеса МГУ им. М.В. Ломоносова: «Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе» [18, с. 23].

Основной акцент автор определения делает на «человеческом потенциале» и построении управления организацией таким образом, чтобы учитывать вкусы и интересы потребителя продукции/услуг. Направленность стратегического управления на потребителя (внешняя направленность) кажется нам интересной идеей. Однако, концентрируясь на внешней направленности, автор умышленно или неумышленно игнорирует интересы прочих стейкхолдеров, которые, по нашему мнению, при такой формулировке обязательно тоже должны быть учтены. Не стоит забывать, что наряду с покупателями продукции и/или потребителями услуг существуют прочие участники, на которых тоже влияет деятельность организации. Среди них собственники организации, поставщики, персонал, конкуренты, регулирующие органы, а также все те участники взаимоотношений с организацией, которые становятся таковыми не по собственной воле.

Еще одно определение термина дано почетным профессором Технологического Университета в Делфте, Нидерланды, Хансом Виссема: «Страте-

гическое управление – это стиль управления (мотивированный потребителями, ориентированный в будущее, направленный на конкуренцию) и методы коммуникации, передачи информации, принятия решений и планирования, с помощью которых аппарат управления и линейные руководители своевременно принимают и конкретизируют решения, касающиеся целей предпринимательской деятельности. Стратегическое управление предполагает стратегическую ориентацию всех работников и синхронизацию планов подразделений, отвечающих за реализацию целей компании» [17, с. 196].

Это определение намерено, разделено автором на составляющие элементы, которые, по его мнению, лежат в основе своевременных и конкретных решений руководства. Четкое разделение определения на составляющие позволяет лучше понимать его. Отдельное внимание стоит обратить на полноту элементов стратегического управления. Среди них мы видим «планирование» и «принятие решений», но не видим анализа полученных результатов, который зачастую обеспечивает базис для дальнейшего планирования и корректировки собственных действий.

Более «живое» определение предлагают профессора Томпсон А.А. и Стрикленд А.Дж. в своей работе по стратегическому менеджменту. По мнению авторов, «стратегический менеджмент – процесс формирования руководством стратегического видения, постановки целей, выработки и реализации стратегии, своевременной корректировки видения, целей, стратегии и реализации» [52, с. 288].

Авторы определения подчеркивают, что стратегический менеджмент является процессом, причем процессом непрерывным, включающим в себя пять стадий от формулировки стратегического видения и миссии до оценки деятельности предприятия. По нашему мнению, подобный акцент более полно характеризует рассматриваемое понятие. Авторы определения замечают, что «стратегический менеджмент не должен представлять собой некое однократное мероприятие, выполнив которое, можно спокойно заниматься другими делами», и мы полностью поддерживаем такую точку зрения. Вместе с

тем, мы считаем, что определению не достает завершенности – цель описываемого процесса не просматривается в определении, а значит остается непонятным, какой результат должен быть достигнут этим процессом.

Дальнейшее изучение литературы, посвященной исследуемому вопросу, показывает, что существуют очень разные подходы к определению стратегического управления. И это объяснимо – понятие является очень обширным и емким, а процесс управления остается одним из наиболее важных в условиях функционирования современных предприятий. Мы предприняли попытку объединить мысли разных авторов и построить единое определение термина «стратегическое управление», которое бы, по возможности, включало в себя наиболее важные с нашей точки зрения элементы.

Итак, стратегическое управление – это непрерывный процесс такого взаимодействия руководства и организации, которое направлено на достижение долгосрочных целей и реализацию выработанных стратегий путем четкого планирования, принятия решений и анализа предпринятых действий в условиях развитой коммуникации субъектов взаимодействия. Такое определение термина поясняет суть «стратегического управления» (это – непрерывный процесс), напоминает о взаимодействии руководства и организации и показывает направление этого взаимодействия, а также способы достижения поставленных целей. Развитая коммуникация тоже представляется нам важным условием стратегического управления. Под термином «развитая коммуникация» следует понимать такой процесс обмена информацией, в результате которого информация сохраняет пять своих важных свойств:

1. Актуальность.
2. Измеримость.
3. Точность.
4. Надежность.
5. Своевременность.

Если коммуникация в организации построена так, что начальный и конечный источники информации обладают информацией одинаково высокого качества, то такая коммуникация считается развитой.

Главной целью любой из организаций является, прежде всего, получение максимальной прибыли в течение всего периода ее работы. Перспективное развитие организации обеспечивается за счет стратегического управления, в основе которого находится планирование.

Стратегия является одним из ключевых элементов стратегического управления. Основную часть деятельности, связанной со стратегическим управлением, составляет выбор стратегии, а также ее реализация. В рамках стратегического управления, стратегия представляет собой качественно определенное, долгосрочное направление развития предприятия. Она касается таких сфер, как средства и формы деятельности, позиция предприятия в окружающей среде, внутриорганизационные системы взаимоотношений. Если цели предприятия определяют то, к чему оно стремится и чего ожидает в результате деятельности, то стратегия определяет ответы на вопросы, какими способами и благодаря каким действиям предприятие сможет реализовать стоящие перед ним цели в условиях конкурентного окружения. Такое толкование стратегии исключает конкретность и однозначность в определении поведения предприятия, так как, помогая двигаться в направлении конечного результата, стратегия оставляет в изменяющейся ситуации свободу выбора [39, с. 51].

Успех работы организации зависит в первую очередь от того, правильно ли выбрана стратегия, то есть план развития организации. Каждое предприятие является открытой системой, именно поэтому оно существует только в том случае, если будет полностью удовлетворять каким-либо потребностям во внешней среде. Это определяет одну из целей организации, а именно – завоевание все новых и новых клиентов.

По мнению А. Чандлера, автора одной из первых работ, касающихся стратегического планирования, стратегия – «это определение основных дол-

госрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действия, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [66, с. 33].

Процесс планирования стратегии организации и ее развития формально представляет собой построение плана действий. Существует достаточно много определений такого процесса. К примеру:

1. Процессы разработки и принятия решений, которые направлены на достижение такого желаемого состояния организации в будущем, которое не может быть достигнуто само собой.

2. Процесс использования более новых способов и путей совершенствования деятельности предприятия по средствам выявления условий, факторов, возможностей.

3. Преждевременный учет внешних и внутренних факторов, которые обеспечивают благоприятные условия для того, чтобы организация нормально функционировала и развивалась [23, с. 16].

Необходимо отметить тот факт, что представленные понятия объединяют в себе два аспекта, а именно:

1. Постановка целей.
2. Разработка путей их достижения.

Одно из важных мест в системе построения, а также развития стратегии предприятия занимает планирование. Оно является неотъемлемой частью деятельности по управлению организацией. Именно благодаря этому процессу формируются задачи, стоящие перед организацией, определяются более эффективные пути достижения этих задач и необходимые для этого ресурсы.

Планирование – это процесс, благодаря которому система приспособливает имеющиеся ресурсы к изменениям как внутренних, так и внешних условий [22, с. 87].

В целом планирование включает в себе процесс принятия решений, который обладает рядом отличительных черт, таких как непрерывность, системность, предварительность, стадийность. Планирование как процесс

направлено на достижение такого состояния организации, которое желательно.

Планирование должно осуществляться в соответствии с такими принципами, как:

1. Принцип единства. Этот принцип предполагает, что внутриорганизационное планирование – есть система, которая состоит из множества элементов. Субъектов и объектов планирования, которые реализуют функцию планирования деятельности как в отдельных подразделениях, так и компании в целом.

2. Принцип непрерывности. Этот принцип основывается на том, что процесс по разработке планов необходимо повторять регулярно, через определенные интервалы времени, а также корректировать, опираясь на результаты выполнения предшествующих планов, учитывая при этом изменения внешней среды.

3. Принцип гибкости. Этот принцип предполагает необходимость существования резервов в каждом плане, которые смогут понизить возможные риски, связанные с появлением каких-либо непредвиденных обстоятельств.

4. Принцип обоснованности. Для реализации представленного принципа, прежде всего, характерно качественное информирование процесса планирования, а также профессиональный подход к разработке документов.

Развитие организации – довольно многогранный и сложный процесс. Важную роль при планировании и создании стратегии организации играют факторы, которые влияют на форму выбора этого процесса. Определение какой-либо формы развития фирмы зависит от большого числа факторов, но главный среди них – специфика организации.

К факторам, которые влияют на форму планирования, мы можем отнести:

– факторы внешней среды (характер конкуренции, ее уровень и т. п.);

- факторы, которые обусловлены спецификой фирмы (ее географическое положение, уровень автоматизации и т. п.);
- факторы, которые обусловлены спецификой непосредственно самого процесса планирования (полнота, точность, гибкость, полезность и т. п.) [39, с. 53].

Эти и другие факторы оказывают значительное влияние на разработку, а также построение систем развития предприятия.

Во главе стратегии развития организации находится, прежде всего, достижение устойчивых и уверенных темпов развития предприятия в целом, а также ее филиалов. Наиболее распространенные виды стратегий организации отражают четыре подхода к росту организации. Они связаны с изменением состояния как одного, так и нескольких элементов. А именно: отрасль, продукт-рынок; положение организации внутри отрасли, технология. Каждый из представленных элементов может существовать в одном из состояний: новом или существующем. К примеру, по отношению к продукту предприятие может принять решение производить новый продукт, либо оставить тот же.

Стратегию развития предприятия нельзя перенять или скопировать, также как нельзя взять один какой-то процесс из «успешной» системы и вставить в свою. Стратегия развития предприятия может лишь разрабатываться, при этом максимально задействовав особенности каждой фирмы.

Можно выделить следующие виды стратегий развития организации:

1. Стратегия концентрированного роста.
2. Стратегия интегрированного роста.
3. Стратегия диверсифицированного роста [19, с. 58].

Рассмотрим каждую из стратегий более подробно.

1. Стратегия концентрированного роста. Эта группа включает в себя стратегии, связанные с изменением продукта или/и рынка, не затрагивая другие элементы. Если фирма следует этим стратегиям, то она пытается улучшить выпускаемый ею продукт или производить новый, не меняя отрасли. При

этом фирма либо осуществляет поиск новых вариантов для улучшения положения на уже существующем рынке, либо перехода на новые рынки.

К стратегиям концентрированного роста относят такие стратегии, как:

- стратегия усиления позиций на рынке. При выборе данной стратегии организация принимает все возможные меры, для того чтобы с данным продуктом и на существующем рынке завоевать более лучшие позиции;
- стратегия развития рынка. Она заключается в поисках нового рынка для уже существующего продукта.

Стратегия развития рынка в основном опирается на системы сбыта. Стратегия развития продукта подразумевает решение таких задач как рост благодаря производству нового продукта, реализованного на освоенном фирмой рынке. Она нацелена на увеличение продаж за счет нового или разработки улучшенного товара. При ее реализации существуют следующие возможности:

- Увеличение характеристик, то есть добавление числа функций, характеристик товара, и благодаря этому расширить рынок.
- Разработка новой модели или варианта товара. Например, увеличение набора запахов или вкусов.
- Обновление однородных групп товаров, то есть замена устаревших товаров на улучшенные технологически или функционально.
- Улучшение качества, то есть улучшение выполнение своих функций товаров.
- Улучшение гаммы товаров, то есть расширение или дополнение существующей гаммы товаров, при этом используя внешние средства.
- Рационализация всего ассортимента товаров, то есть модификация гаммы товаров, с целью снижения издержек сбыта или производства.

2. Стратегии интегрированного роста. Эта группа включает в себя стратегии, которые связаны с расширением организации по средствам добавления более новых структур. Организация способна осуществить интегриро-

ванный рост как приобретая собственность, так и расширяясь изнутри. При этом, и в том, и в другом случае происходят изменения положения организации внутри отрасли.

Можно выделить следующие виды стратегий интегрированного роста:

– Стратегия обратной вертикальной интеграции. Она направлена на рост организации благодаря приобретению усиления контроля относительно поставщиков. Реализация такой стратегии может дать организации довольно благоприятный результат, связанный с уменьшением зависимости от колебаний цен комплектующих, а также запросов поставщиков. Представленную стратегию используют для защиты или стабилизации стратегически важных источников снабжения. В некоторых случаях интеграция необходима, так как поставщики просто не обладают нужными ресурсами, для того чтобы выпускать материалы или детали, необходимые организации. Кроме этого, еще одной из целей может быть доступ к новой технологии, которая необходима для успеха деятельности предприятия.

– Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции. Она выражает рост организации посредством приобретения усиления контроля относительно структур, которые находятся между организацией и конечным потребителем, то есть системами распределения, продажи. Представленный тип интеграции является выгодным в том случае, когда организация не в состоянии найти посредников, обладающих качественным уровнем их работы, или когда расширяются посреднические услуги.

Интеграция «вперед» в некоторых случаях осуществляется для того, чтобы как можно лучше знать потребителей своей продукции.

3. Стратегии диверсифицированного роста. Эта группа стратегий осуществляется в тех случаях, когда организация не может дальше развиваться на существующем рынке с данной продукцией в рамках той отрасли, в которой она функционирует. К основным стратегиям диверсифицированного роста относятся:

- Стратегия концентрической диверсификации. Она основывается на поиске, а также использовании дополнительных возможностей в производстве новых продуктов, заключенных в существующем бизнесе.

- Стратегия горизонтальной диверсификации. Она подразумевает поиск возможностей организационного развития на уже существующем рынке посредством новой продукции, которая требует новой технологии, отличающейся от используемой. Одним из важнейших условий реализации рассматриваемой стратегии является предварительная оценка организацией своей компетентности в сфере производства новых продуктов.

- Стратегия конгломеративной диверсификации. Она заключается в том, что организация расширяется благодаря производству новых продуктов, которые технологически не связаны с производимыми продуктами, реализующихся на новом рынке.

Таким образом, главной целью любой из организаций является, прежде всего, получение максимальной прибыли в течение всего периода ее работы. Перспективное развитие организации обеспечивается за счет стратегического управления, в основе которого находится планирование. Стратегическое управление – это непрерывный процесс такого взаимодействия руководства и организации, которое направлено на достижение долгосрочных целей и реализацию выработанных стратегий путем четкого планирования, принятия решений и анализа предпринятых действий в условиях развитой коммуникации субъектов взаимодействия. Стратегия является одним из ключевых элементов стратегического управления. Основную часть деятельности, связанной со стратегическим управлением, составляет выбор стратегии, а также ее реализация. В рамках стратегического управления, стратегия представляет собой качественно определенное, долгосрочное направление развития предприятия. Она касается таких сфер, как средства и формы деятельности, позиция предприятия в окружающей среде, внутриорганизационные системы взаимоотношений.

1.2 Содержание и специфика процессов стратегического управления

Стратегическое управление – это многоэтапный процесс разработки стратегических направлений, выбора и реализации стратегии для достижения конкурентных преимуществ на долгосрочную перспективу при определенной совокупности факторов, оказывающих косвенное и прямое влияние на развитие предприятия [20, с. 103].

Анализ литературы по стратегическому управлению показывает, что мнения авторов к процессу разработки и реализации стратегического поведения предприятия является неоднозначными. Разные авторы предлагают различные подходы.

И. Ансофф выделяет следующие ключевые решения по формированию стратегии: внутренняя оценка фирмы; оценка внешних возможностей; формулировка целей и выбор задач; решение о портфельной стратегии; конкурентная стратегия; создание альтернативных проектов, их отбор и реализация [8, с. 78].

По М. Мескону процесс стратегического управления состоит из девяти шагов: выработка миссии и целей организации; оценка и анализ угроз и возможностей внешней среды; управленческое обследование сильных и слабых сторон; анализ и выбор стратегических альтернатив; реализация и оценка стратегии [42, с. 21].

А. Томпсон и Д. Стрикланд рассматривают стратегический менеджмент с точки зрения решения пяти задач: определение сферы деятельности и формулирование стратегических установок; постановка стратегических целей и задач для их выполнения; формулирование стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности производства; реализация стратегического плана; оценка результатов деятельности и изменение плана и/или методов его исполнения [52, с. 43].

Модель стратегического процесса В. Марковой и С. Кузнецовой состоит из четырех этапов: определение цели; анализ «пробелов», включающий

оценку внешнего и внутреннего окружения; формирование стратегии с учетом рассмотрения альтернативных вариантов; реализация стратегии на основе составления планов и бюджетов [35, с. 183].

О. Виханский процесс стратегического управления рассматривает, как совокупность пяти взаимосвязанных процессов: анализ среды; определение миссии и целей; выбор и выполнение стратегии; оценка и контроль реализации [18, с. 24].

Анализируя рассмотренные мнения, можно сформировать подходы к процессу стратегического управления предприятием:

- рыночный подход опирается на анализ возможностей и угроз внешней среды предприятия;
- ресурсный подход опирается на анализ внутренних сильных и слабых сторон предприятия.

При построении процесса стратегического управления от внешней среды первоочередным мероприятием становится анализ внешней среды и интересов групп влияния. На основе выявленных возможностей и угроз определяется видение, миссия и цели предприятия. Затем проводится анализ внутренних ресурсов и формируется стратегия достижения целей предприятия. Выбирая такой подход, предприятие должно тщательно выбирать отрасль, выходить на наиболее выгодные рынки, придавая важнейшее значение степени привлекательности отрасли.

При построении процесса стратегического управления от внутренней среды первоочередным мероприятием становится анализ внутренней среды. На основе выявленных сильных и слабых сторон предприятия определяется видение, миссия и цели. Затем проводится анализ внешней среды и формируется стратегия достижения целей предприятия. В рамках этого подхода к ресурсам предприятия предъявляются следующие требования:

- ценность для предприятия;

— являются трудно воспроизводимыми для конкурентов предприятия [21, с. 40].

Рассмотренные подходы разнонаправленные, но в настоящее время нет необходимости в их противопоставлении. Для обеспечения долгосрочного успеха более привлекательна перспектива интеграции обоих подходов. Долгосрочное развитие предприятия зависит от его умения своевременно реагировать на изменения в конкурентной среде и развивать свои ресурсы так, чтобы точно отвечать на эти изменения.

Также интересен взгляд преподавателей кафедры прогнозирования и планирования экономических и социальных систем Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов под руководством д.э.н., проф. А.Н. Петрова, которые предложили собственный подход к моделированию процесса стратегического управления [53, с. 169].

В основе этого подхода, представленного в виде контура, лежит принцип иерархичности построения стратегий: одновременно с корпоративной (базовой) стратегией разрабатываются стратегии каждого крупного структурного подразделения предприятия.

Исходя из проведенного анализа моделей процесса стратегического управления можно сделать вывод, что в современной литературе стратегическое управление рассматривается как деятельность, связанная с постановкой целей и задач предприятия и поддержанием взаимоотношений между предприятием и окружением, которые позволяют ему добиться конкурентных преимуществ, исходя из внутренних возможностей.

В современных условиях хозяйствования, в условиях высокого динамизма факторов внешней среды предприятия предлагается выстраивать процесс стратегического управления на базе анализа внешней среды предприятия, который должен осуществляться постоянно, а не выступать отдельным этапом процесса. На основе такого базиса последовательность формирования стратегического поведения предприятия сведем к следующим этапам:

1. Стратегический анализ. В ходе реализации этого этапа проводится оценка внутреннего окружения, формулируется видение, миссия, цели. С учетом полученных в ходе стратегического анализа результатов осуществляется планирование стратегии [40, с. 25].

Стратегический анализ можно охарактеризовать как логический и содержательный метод, сущность которого состоит в информационно-аналитическом обеспечении процесса стратегического управления предприятием. Он представляет собой сложную систему аналитических действий в области исследования динамики внешней среды и потенциала предприятия, а также портфельного анализа. В процессе формирования стратегического планирования осуществляется выбор соответствующих методов прогнозирования, от которых зависит доверительный интервал прогноза и величина ошибок прогнозирования. Решение этого вопроса определяется характером прогнозируемых процессов, горизонтом прогноза и качеством исходных данных [41, с. 180].

Проведение стратегического анализа создает основу для построения стратегического плана развития предприятия. Исходя из этого, положительное воздействие стратегического анализа на организацию предпринимательской деятельности можно охарактеризовать следующим образом:

1. Основную задачу стратегического анализа можно представить как оценку ключевых воздействий на настоящее и будущее положение предприятия в плане его конкурентоспособности. Это представляет собой исследование положения предпринимательских структур и включает в себя анализ экономического потенциала предприятия.

2. Стратегический анализ является действенным инструментом постоянного контроля над ходом выполнения принятой стратегии и процессом разработки новых планов и программ, в наибольшей степени соответствующих изменяющимся условиям окружающей среды.

3. Стратегический анализ является аналитической основой всех других функций стратегического управления. Интеграция результатов стратегиче-

ского анализа происходит на стадии стратегического планирования, т.е. в рамках рассматриваемой функции стратегического управления происходит трансформация информации, полученной в ходе анализа. Это, в свою очередь, предполагает одновременное и взаимосвязанное протекание процессов стратегического анализа и стратегического планирования [41, с. 181].

2. Планирование стратегии. В ходе реализации этого этапа осуществляется разработка множества стратегических альтернатив и выбор стратегии. На практике под планированием обычно принято понимать определение цели и средств ее достижение с определением времени, в течение которого происходит это процесс. Однако под влиянием постоянно изменяющихся внутренних и внешних факторов могут возникать отклонения от намеченных целей. Поэтому процесс планирования – это сложная управленческая задача, предполагающая учет множества факторов и процессов, а также использование определенных инструментов и необходимых знаний и опыта. В процессе планирования должно приниматься множество управленческих решений, реализация которых, помимо прочего, предполагает учет условий, а также регулирование, направленное на нейтрализацию причин отклонений и обеспечение желаемого хода событий.

Стратегическое планирование, как необходимый инструмент стратегического управления, должно охватывать принципиальные жизнеобеспечивающие параметры предприятия, которые создаются на долгосрочную перспективу. К таким параметрам, следует, безусловно, отнести область деятельности предприятия, его организационную структуру и систему управления, важнейшие продуктовые группы и сегменты потребителей, структуру и объем потенциала (материальные и нематериальные активы, мощности, кадры, структуру капитала), а также ключевые технико-экономические и финансовые показатели.

В условиях глобализации и возрастающих требований к качеству планирования необходимо осуществление ряда действий, которые можно представить в виде этапов [4, с. 183].

На первом этапе предприятие использует новые информационные технологии, прежде всего – возможности сети Интернет. Формируется единая информационная система, при которой предприятие может участвовать в процессе производственного планирования поставщика, формируя заказы на производство определенных видов и объемов продукции. Подобная модель организации процесса поставок значительно снижает уровень затрат на взаимодействие.

На втором этапе многие бизнес-процессы автоматизируются, что позволяет выделить основные функции компании, а второстепенные функции передаются другим компаниям на аутсорсинг и потребляются предприятиями в виде услуг.

На третьем этапе предприятие в традиционном понимании перестает существовать, поскольку исчезает такое понятие, как территориальная целостность хозяйствующего субъекта.

Однако следует помнить, что качественные изменения средств коммуникации, создавшие предпосылки для формирования новых экономических отношений, не могут привести к их полной замене. Интернет только создает новые возможности для организации информационного обмена и способствует развитию бизнеса, но этот процесс нуждается в серьезном и качественном стратегическом планировании.

Опираясь на вышесказанное, можно заключить, что разработка и внедрение в практику концепции стратегического планирования является необходимым и предполагает обязательное использование предпринимателями и менеджерами инструментов стратегического анализа.

3. Постановка стратегических задач – связующее звено между этапами планирования и реализации стратегии. В настоящее время в общем процессе стратегического управления роль этого этапа возрастает, т.к. при необходимости внесения незначительных корректив в стратегическое поведение, процесс управления целесообразно ограничить постановкой дополнительных (корректирующих) задач.

4. Реализация стратегии – это этап разработки планов, проведение структурных преобразований. По своей сути он выступает как подготовительный этап, способствующий эффективному достижению поставленных целей.

5. Контроль реализации стратегии включает формирование бюджетов, оперативное управление. Он замыкает процесс стратегического управления в непрерывный цикл.

Таким образом, сущность разработки и реализации стратегического подхода в управлении предприятием заключается в определении направления развития, разработке системы мероприятий по достижению конкурентных преимуществ на долгосрочную перспективу, а также оценке и контроле процесса реализации выбранной стратегии.

1.3 Методы стратегического анализа

Для эффективного функционирования российской экономики важно обеспечить снижение неопределенности деятельности предприятий, что является существенной проблемой при определении стратегических альтернатив развития как отдельных бизнесов, так и фирмы в целом. Важнейшую роль в снижении неопределенности способен сыграть стратегический анализ. К сожалению, в настоящее время стратегический анализ на российских предприятиях – редкое явление. Отсутствие обоснованного стратегического анализа ведет к низкой обоснованности стратегических решений и в итоге к снижению стратегической конкурентоспособности.

В практике стратегического планирования нет конкретного распределения методов проведения стратегического анализа, так как каждая из моделей по-своему уникальна и носит универсальный характер. При проведении стратегического анализа особое внимание уделяется тем аспектам, которые играют скорее вспомогательную роль, для каждого предприятия и выпускаемого продукта или предлагаемой услуги необходимо разработать определен-

ный план деятельности и развития. Другими словами, оценивается конкурентоспособность и возможности увеличения прибыли предприятия за счет данного продукта или услуги.

Немало важным условием построения стратегии предприятия является анализ продуктов фирмы как со стороны потребности в инвестициях, так и перспектив ее развития и конкурентоспособности. Изучение каждого из этих аспектов позволяет разработать общий план действий компании, определить механизм распределения ресурсов и контроля за эффективностью деятельности.

В настоящее время достаточно широко применяются такие методы, разработанные на опыте зарубежных фирм, как SWOT-анализ, PEST-анализ, выделение и ранжирование бизнес-направлений, ABC-анализ, BCG-анализ, матрица McKinsy-GE, бенчмаркетинг и прочее. Рассмотрим основные методы более подробно [3, с. 165].

1. Одним из самых простых и удобных методов является метод PEST-анализа. Он позволяет изучить влияние внешней среды на деятельность предприятия. PEST-анализ – инструмент долгосрочного стратегического планирования. Он составляется ориентировочно на 5 лет вперед, при этом данные должны ежегодно обновляться. PEST-анализ изучает влияние политических (P), экономических (E), социально-культурных (S) и технологических (T) факторов. Как правило, данный вид анализа выполняется в виде матрицы из четырех квадрантов или в табличной форме.

При анализе политико-правовых факторов рекомендуется предварительно ответить на вопросы относительно главных изменений в области правового регулирования и политической стабильности. То есть, планируется ли изменение законодательной базы страны или отрасли, в которой функционирует организация, повлияют ли эти изменения на ее деятельность. Не менее важным является определение степени вмешательства государства в деятельность фирмы, а также отношения страны с другими странами и организациями.

Анализ факторов экономического состояния рынка основывается на параметрах, характеризующих состояние рынка или страны, в которой функционирует компания: динамика развития экономики, изменения курсов валют, изменение уровня безработицы, уровня инфляции, изменение располагаемого дохода на душу населения и изменения в банковской сфере.

Наиболее детального рассмотрения требует группа технологических факторов, так как их изменение может кардинально изменить состояние рынка.

Процесс проведения PEST-анализа включает в себя несколько этапов: определение факторов, влияющих на продажи и прибыль компании; сбор информации по динамике и характеру изменения каждого фактора; анализ степени влияния каждого из факторов; составление сводной таблицы PEST-анализа. Для получения верной картины проводится опрос и сбор различных точек зрения независимых экспертов рынка, продавцов, руководителей, а также изучается информация по рынку в различных изданиях и сети Интернет.

При проведении анализа создается перечень политических, экономических, социально-культурных и технологических факторов. Затем происходит оценка влияния каждого фактора на деятельность компании по шкале от 1 до 3, где 1 – влияние фактора минимально; 2 – лишь значительное изменение влияет на прибыль и продажи компании; 3 – максимальное влияние фактора. Далее определяется вероятность колебаний по шкале от 1 до 5, где 1 означает минимальное влияние фактора, 5 – максимальное влияние. После выставления всех оценок рассчитывается среднее арифметическое по ним.

Следующим шагом рассчитывается реальная значимость каждого фактора. Чем выше значимость фактора, тем больше ему необходимо уделить внимания. В завершении результат всех расчетов должны быть приведены в матричный вид, по каждому из факторов делается вывод, и приводятся рекомендации по его оптимизации.

2. Одним из самых эффективных инструментов стратегического планирования является SWOT-анализ. Он позволяет проанализировать как внешние, так и внутренние факторы деятельности организации, дает оценку конкурентоспособности и возможным рискам компании. Данный вид проводится минимум один раз в год при формировании бюджетов [26, с. 145].

В SWOT-анализе дается оценка сильных и слабых сторон предприятия, а также ее возможностей и угроз. Сильными сторонами товара или услуги считают такие внутренние характеристики компании, которые обеспечивает преимущество на рынке и занимает наиболее выгодное положение по сравнению с конкурентами. За счет сильных сторон компания обеспечивает себе постоянный доход, долю на рынке и большой уровень продаж. Их необходимо постоянно улучшать, укреплять и использовать в общении с потребителями.

Недостатки товара или услуги – это внутренние характеристики компании, затрудняющие рост бизнеса и мешающие лидерству на рынке. За счет них компания может потерять свою долю на рынке и утратить конкурентоспособность. В разработке стратегии необходимо в обязательном порядке учитывать слабые стороны компании и разрабатывать специальные программы для минимизации рисков влияния слабых сторон на работоспособность компании [26, с. 146].

Возможности компании – это факторы внешней среды, влияющие на рост бизнеса в будущем.

Угрозы компании – это негативные факторы, ослабляющие конкурентоспособность предприятия, ведущие к снижению доли на рынке и способности получения прибыли. При проведении анализа каждая из потенциальных угроз оценивается с точки зрения вероятности возникновения в краткосрочном периоде и возможных потерь компании. В обязательном порядке предлагаются возможные решения для минимизации каждой из угроз.

SWOT-анализ позволяет наиболее подробно и полно оценить риски и возможности предприятия, а также спланировать маркетинговую стратегию предлагаемого товара или услуги.

3. Оценить себестоимость и рентабельность позволяет применение метода ABC-анализа. Изучение происходит за счет анализ данных о структуре затрат по бизнес-процессам предприятия. Суть данного метода заключается в том, что каждое подразделение является носителем затрат, сотрудники, используя ресурсы данных подразделений, создают конечный для потребления продукт.

Применения матрицы ABC-анализа позволяет контролировать изменения себестоимости и рентабельности продаж, анализировать их в совокупности со статьями затрат и бизнес-процессов, принимать решения по управлению продуктовым портфелем и ценовой политикой, а также повысить качество и точность планирования с помощью использования определенных нормативов. Данная методика отвечает на многие вопросы, актуальные для работы компании.

4. Примером совершенствования существующих методов матричного стратегического анализа является модернизация метода BCG-анализа. На основе оригинальной матрицы, разработанной компанией BCG, разработаны модификации матрицы БКГ, позволяющие решать сегодняшние проблемы бизнеса. Устранив основные недостатки классического метода, исследователи предложили систему новых методик, основанных на совокупности взаимосвязанных параметров, позволяющих дать наиболее объективную оценку состояния портфеля бизнесов фирмы, особенно в сравнении с методами, основанными на методе экспертных оценок. Но наряду с данным преимуществом существует важный недостаток, связанный с проблематичностью получения статистических данных о состоянии дел конкурирующих фирм [41, с. 184].

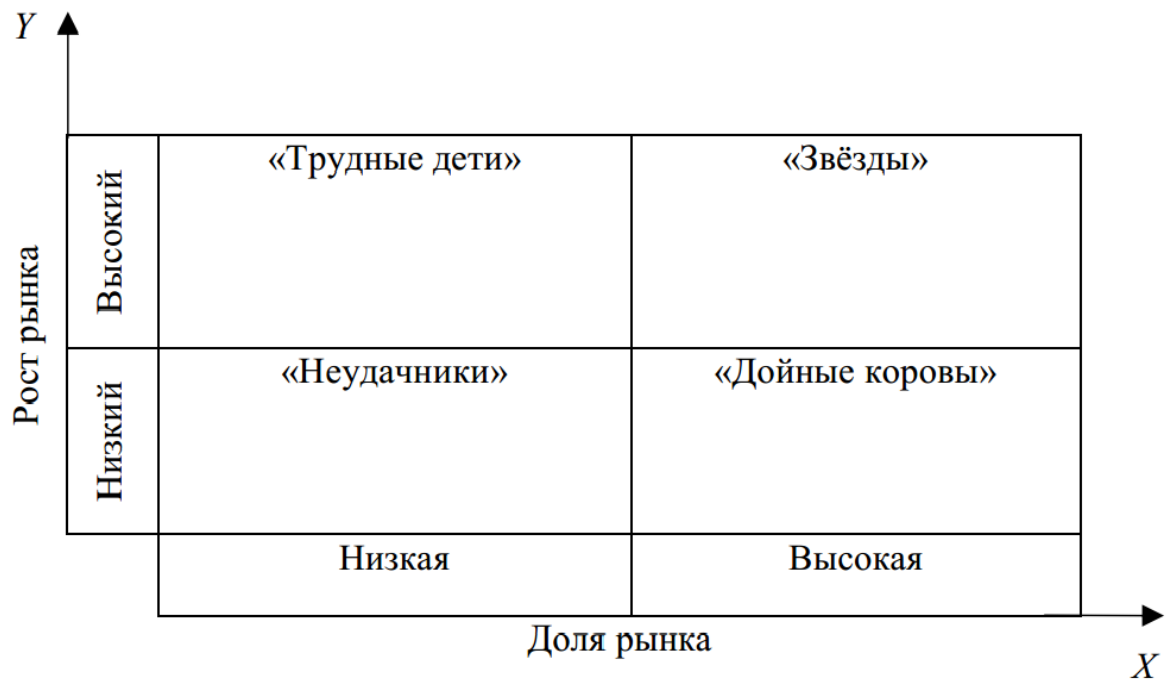


Рисунок 1.3.1- Матрица БКГ «Рост рынка – доля рынка»

Таким образом, стратегический анализ способен наиболее точным образом дать рекомендации по оптимальным направлениям развития организации. В свою очередь высокой эффективности принимаемых решений можно достичь лишь при правильном подходе к проведению стратегического анализа, что в свою очередь зависит от беспристрастности исследователя, его компетентности и степени соответствия совокупности выбранных методик анализа специфике объекта исследования. Кроме того, для получения конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе необходимо внедрить систему управления организации, ориентированную на стратегическое управление. Стратегический анализ – не столько техника, сколько философия управления. Предложенные методы являются наиболее актуальными и распространенными, как в российской, так и зарубежной практике. Они позволяют рассмотреть влияние внутренних и внешних факторов на деятельность компании, верно и, самое главное, вовремя выявить слабые стороны деятельности и предложить необходимые пути решения обнаруженных проблем, что позволяет предприятию продолжительное время конкурировать с другими фирмами и получать прибыль.

Глава 2 Проблемы и перспективы стратегического управления развитием в ООО «ОСТИН»

2.1 Организационно – экономическая характеристика деятельности компании

ООО «Остин» (O'STIN) представляет собой сеть розничных магазинов, реализующих женскую, мужскую и детскую одежду и аксессуары в среднем ценовом диапазоне на территории России, Украины и Казахстана. На 1 января 2017 г. общее количество магазинов компании достигло значения 684. ООО «Остин» выступает в качестве известного бренда, который принадлежит российской компании «Спортмастер», основанной в 1996 году. За более чем двадцатилетнюю историю деятельности компания «Спортмастер» сумела достичь значительного успеха, при этом бренд O'STIN позволил компании прочно занять второе место среди крупнейших игроков российского рынка одежды. Непосредственно компания ООО «Остин» была основана в 2003 г., первые магазины открылись в Москве и Екатеринбурге. На настоящий момент O'STIN – один из самых популярных среди россиян брендов одежды. Его успешность можно объяснить удачным сочетанием грамотного маркетинга, значительных финансовых вложений в развитие компании, отличным соотношением цены и качества реализуемых изделий, направленного на удовлетворение потребительских предпочтений покупателей.

В нашем исследовании в качестве объекта выбраны магазины компании ООО «Остин» в г. Белгород. В г. Белгород насчитывается пять магазинов.

В соответствии с Уставом компании (Приложение А), Общество с ограниченной ответственностью «Остин» создано и действует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», является юридическим лицом.

Полное фирменное наименование на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Остин». Сокращенное фирменное наименование на русском языке: ООО «Остин».

Целью деятельности ООО «Остин», в соответствии с Уставом компании, является получение максимальной прибыли и удовлетворение общественных потребностей. В соответствии с целью, основным направлением деятельности компании является:

- розничная и оптовая реализация, производство, приобретение, транспортировка, переработка, хранение, одежды и обуви, товаров для спорта, туризма и отдыха, иных товаров народного потребления и продуктов питания.

Философия бренда O'STIN: комфорт, современность, актуальность, простота.

Среди стратегических целей ООО «Остин» основными являются:

- постоянное освоение новых рынков (в перспективе – рынок Китая);
- постоянный рост бизнеса;
- постоянная оптимизация бизнеса.

Продукция компании объединена в коллекции по группам потребителей:

1. Коллекция O'STIN. Kids. Возраст: 0-12 лет. Линия для детей.
2. Коллекция O'STIN. FunDay. Возраст: 3-12 лет, 25-35 лет. Фокус на семейные покупки.
3. Коллекция O'STIN. Smart. Возраст: 35-45 лет. Для менеджеров среднего и верхнего звена.
4. Коллекция O'STIN. Casual. Возраст 25-35 лет. Повседневная одежда в офис и после офиса.
5. Коллекция O'STIN. Studio. Возраст 18-25 лет. Повседневная одежда на учебу и на работу.

Основные маркетинговые характеристики продукции ООО «Остин»:

- стили одежды: повседневный (в основном спортивный);
- ассортимент: джинсы, брюки, рубашки, футболки, куртки, пальто, платья, юбки, носки, сумки, перчатки, шарфы, платки;
- одежда для мужчин, женщин, детей;
- материалы: натуральные и искусственные;
- ценовая категория: средняя;
- бонусная программа: бонусная карта выдается при покупке на сумму от 500 рублей; за каждые потраченные 500 рублей начисляется бонус в размере 25-50 рублей; впоследствии накопленными бонусами можно оплачивать до 30% стоимости покупки по курсу 1 бонус=1 рубль; за покупки в период распродаж бонусы не начисляются.

Организационная структура управления ООО «Остин» представлена на рисунке 2.1.1



Рисунок 2.1.1 – Организационная структура ООО «Остин» в г. Белгород

Как видно из рис. 2.1.1, организационная структура ООО «Остин» в г. Белгород является линейно-функциональной, не перегруженной лишними звеньями управления, что свидетельствует о ее эффективности.

Для оценки эффективности деятельности исследуемой организации проведем анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности компании за 2014-2016 гг. (табл. 2.1.1). Основой для проведения анализа послужили данные бухгалтерской отчетности ООО «Остин» за 2014-2016 гг. (Приложения Б и В).

Таблица 2.1.1 – Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Остин» в г. Белгород в 2014-2016 гг.

| Показатели | Годы | | | Динамика, % | |
|--|---------|---------|---------|---------------------|---------------------|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2015 г./ 2014 г. | 2016 г./ 2015 г. |
| Выручка, тыс. руб. | 191 290 | 204 951 | 256 192 | 7,1 | 25,0 |
| Себестоимость всего, тыс. руб. | 141 803 | 143 697 | 177 284 | 1,3 | 23,4 |
| Прибыль валовая, тыс. руб. | 49 487 | 61 254 | 78 908 | 23,8 | 28,8 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 49 487 | 61 254 | 78 908 | 23,8 | 28,8 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб. | 52 097 | 65 958 | 82 605 | 26,6 | 25,2 |
| Чистая прибыль (убыток), тыс. руб. | 41 678 | 52 767 | 66 084 | 26,7 | 25,3 |
| Уровень себестоимости, % | 74,1 | 70,1 | 69,2 | - | - |
| Рентабельность продаж, % | 25,9 | 29,9 | 25,8 | - | - |

Основной источник доходов предприятий – выручка от реализации продукции, а именно та ее часть, которая остается за вычетом материальных, трудовых и денежных затрат на производство и реализацию продукции. Данный показатель создает заинтересованность трудовых коллективов не столько в росте количественного объема выпускаемой продукции, сколько в увеличении объема реализованной продукции (с учетом снижения остатков не реализованной продукции). Таким образом, показатель выручки от реализации продукции отвечает требованиям коммерческого расчета и, в свою очередь, способствует развитию предпринимательской деятельности.

Валовая прибыль – это общая прибыль, полученная до совершения всех вычетов и отчислений. То есть ее можно определить, как показатель превы-

шения доходов над всеми текущими затратами. Этот показатель в полной мере выявляет результаты от всей деятельности предприятия.

Чистая прибыль – это разница между доходами компании от реализации продукции и расходами на ее производство. Это важнейший показатель для любого бизнеса, поскольку он отражает его рентабельность. Размер прибыли определяется рядом особенностей деятельности предприятия, в числе которых уровень продаж, себестоимость производства, величина налогов, сборов и других обязательных платежей.

Проанализировав данные табл. 2.1.1 можно сделать вывод о том, что деятельность компании «Остин» в 2014-2016 гг. была успешной. Об это свидетельствует рост таких показателей, как выручка (7,1% в 2015 г., 25% – в 2016 г.), валовая прибыль (23,8% в 2015 г., 28,8% – в 2016 г.), чистая прибыль (26,7% в 2015 г., 25,3% – в 2016 г.). Рост выручки предприятия связан с увеличением объемов реализации продукции в отчетном периоде. Рост валовой и чистой прибыли компании связан с повышением эффективности деятельности компании. На рис. 2.1.2 графически представлена динамика основных экономических показателей деятельности ООО «Остин».

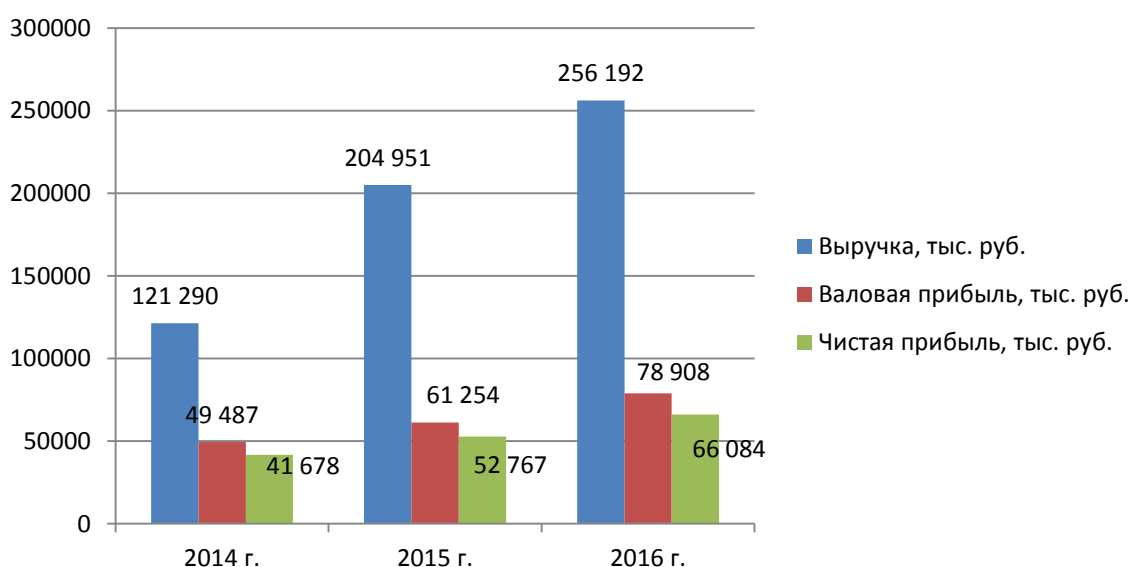


Рисунок 2.1.2 – Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Остин» в г. Белгород в 2014-2016 гг.

Охарактеризовав направления деятельности компании «Остин», рассмотрим финансово-экономические показатели, перейдем непосредственно к анализу финансового состояния.

Проверим степень платежеспособности и ликвидности организации, для этого сравним показатели балансового отчета предприятия по различным группам активов и обязательств. Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств ее активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств.

Проведем расшифровку групп активов и пассивов баланса в соответствии со статьями баланса (табл. 2.1.2).

Таблица 2.1.2 – Расшифровка групп активов и пассивов баланса компании ООО «Остин»

| Группа активов | Строка баланса (форма №1) | Группа пассивов | Строка баланса (форма №1) |
|----------------|------------------------------|-----------------|------------------------------|
| A1 | с.1240+с.1250 | П1 | с.1520 |
| A2 | с.1230 | П2 | с.1510+с.1540+с.1550 |
| A3 | с.1210+с.1220+с.1260 | П3 | с.1400 |
| A4 | с.1100 | П4 | с.1300 |

Проведем анализ соотношения активов и пассивов организации, для наглядности данные сведем в табл. 2.1.3.

Таблица 2.1.3 – Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения

| Актив | Годы | | | Пассив | Годы | | | Знак неравенства | | |
|---------------|--------|--------|-------|---------------|--------|--------|--------|------------------|------|------|
| | 2014 | 2015 | 2016 | | 2014 | 2015 | 2016 | 2014 | 2015 | 2016 |
| A1, тыс. руб. | 23 378 | 12 973 | 8582 | П1, тыс. руб. | 20 598 | 16 000 | 17 856 | ≥ | ≤ | ≤ |
| A2, тыс. руб. | 38 717 | 31 396 | 27765 | П2, тыс. руб. | 5 654 | 4 506 | 337 | ≥ | ≥ | ≥ |
| A3, тыс. руб. | 822 | 241 | 422 | П3, тыс. руб. | 0 | 0 | 1 | ≥ | ≥ | ≥ |
| A4, тыс. руб. | 2 155 | 15 721 | 2186 | П4, тыс. руб. | 38 819 | 39 824 | 20 763 | ≤ | ≤ | ≤ |

Условие ликвидности баланса:

$$A1 \geq П1; A2 \geq П1; A3 \geq П3; A4 \leq П4 \quad (2.1.1)$$

Из четырех полученных пропорций, характеризующих соотношение по степени ликвидности активов и сроку погашения обязательств, не выполняется два неравенства – $A1 \geq П1$, т.е. высоколиквидные активы не способны покрыть наиболее срочные обязательства организации в течении 2015 и 2016 годов (платежный недостаток на 2015 год составляет 3,027 млн. руб., а на 2016 год – 9,274 млн. руб.). Соблюдение трех других неравенств в течении трех лет свидетельствует о достаточной ликвидности организации.

Для комплексной оценки платежеспособности организации используется общий показатель платежеспособности:

$$K_{\text{общ}} = \frac{A1 + 0,5 \cdot A2 + 0,3 \cdot A3}{П1 + 0,5 \cdot П2 + 0,3 \cdot П3} \quad (2.1.2)$$

где $K_{\text{общ}}$ – коэффициент ликвидности.

Любую ликвидность необходимо оценивать при помощи соответствующей характеристики - коэффициента ликвидности, смысл которого заключается в прямом сопоставлении текущих обязательств организации к ее активам необходимых и используемых для погашения.

Коэффициент ликвидности – это специальный относительный показатель, которые количественно характеризует ликвидность организации и для понимания их вводится понятие платежеспособности.

Используя формулу 2.1.2 вычислим комплексный коэффициент ликвидности организации.

$$K_{2014} = (23378 + 0,5 \cdot 38717 + 0,3 \cdot 822) / (20598 + 0,5 \cdot 5654 + 0,3 \cdot 0) = 1,83;$$

$$K_{2015} = (12973 + 0,5 \cdot 31396 + 0,3 \cdot 241) / (16000 + 0,5 \cdot 4506 + 0,3 \cdot 0) = 1,57;$$

$$K_{2016} = (8582 + 0,5 \cdot 27765 + 0,3 \cdot 422) / (17856 + 0,5 \cdot 337 + 0,3 \cdot 1) = 1,25.$$

Для оценки ликвидности в краткосрочной перспективе рассчитывают следующие показатели: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент быстрой ликвидности и коэффициент абсолютной ликвидности.

Коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{аб}$) – показатель отражающий величину доли краткосрочных долговых обязательств способных быть покрыты за счет различных денежных средств и их эквивалентов. Проще говоря, данный коэффициент показывает ту часть краткосрочных заемных обязательств, которые возможно погасить немедленно.

Величину коэффициента абсолютной ликвидности определяют, исходя из данных баланса по следующей формуле:

$$K_{аб} = \frac{A1}{П1+П2} = \frac{с.1240+с.1250}{с.1500} \quad (2.1.3)$$

Нормативное значение данного коэффициента должно быть больше минимального предела, который изменяется от 0,05 до 0,1.

Коэффициент текущей ликвидности ($K_{тл}$) – показатель характеризующий возможность коммерческой организации сократить свою краткосрочную задолженность в минимально коротком периоде за счет своих наиболее ликвидных оборотных средств.

Коэффициент текущей ликвидности ($K_{тл}$) определяют по следующей формуле:

$$K_{тл} = \frac{A1+A2+A3}{П1+П2} = \frac{с.1200}{с.1500} \quad (2.1.4)$$

где $A3$ – медленно реализуемые активы, руб.

На практике обычно рекомендованное значение данного показателя составляет 2 и выше.

Коэффициент быстрой ликвидности ($K_{бл}$) – данный коэффициент по смысловой нагрузке и значению близок к коэффициенту текущей ликвидности, но отличие состоит в том, что данный показатель вычисляется по более меньшему числу текущих активов, а именно из расчета данной характеристики исключена наименее ликвидная часть.

Проводя оценку динамики данного коэффициента, необходимо обращать внимание на факторы, характеризующие его изменение. Так, например, если рост коэффициента связан с ростом неоправданной дебиторской задол-

женности, то это характеризует деятельность предприятия с отрицательной стороны.

Коэффициент быстрой ликвидности вычисляют по следующей формуле:

$$K_{\text{бл}} = \frac{A1+A2}{П1+П2} = \frac{с.1240+с.1250+с.1230}{с.1500} \quad (2.1.5)$$

Рекомендуемое нормативное значение коэффициента быстрой ликвидности >1 .

Чтобы оценить изменение финансовой ситуации в организации за исследуемый период с точки зрения ликвидности произведем расчет коэффициентов характеризующие платежеспособность ООО «Остин» по формулам 2.1.3 – 2.1.5 (табл. 2.1.4).

Таблица 2.1.4 – Коэффициенты ликвидности и сравнение с рекомендуемыми значениями

| Коэффициент | Годы | | | Отклонение (+,-) | | Рекомендуемые значения |
|-------------|------|------|------|------------------|-----------|------------------------|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2015/2014 | 2016/2015 | |
| Кобщ | 1,83 | 1,57 | 1,25 | -0,26 | -0,16 | ≥ 1 |
| Каб | 0,89 | 0,63 | 0,47 | -0,20 | -0,17 | $>0,05-0,1$ |
| Ктл | 2,37 | 2,16 | 2,00 | -0,22 | -0,15 | >1 |
| Кбл | 2,40 | 2,18 | 2,02 | -0,26 | -0,16 | >2 |

Анализ данных табл. 2.1.4 позволил сделать следующие выводы.

Коэффициент абсолютной ликвидности, отражающий способность организации ликвидировать часть или полную сумму краткосрочной задолженности за счет собственных денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, в 2016 году имеет значение, которое соответствует допустимому уровню – 0,47, но при этом за исследуемый период он снизился на 0,42. Это произошло из-за сокращения финансовых вложений в 2016 году на 8 млн. руб.

Коэффициент текущей ликвидности в 2015 году снизился с 2,4 до 2,18, а в 2016 году с 2,18 до 2,02. На это снижение оказало влияние уменьшение величины дебиторской задолженности за исследуемый период на 10,952 млн.

руб., снижение запасов на 37 тыс. рублей и прочих оборотных активов на 590 тыс. рублей.

Значение коэффициента быстрой ликвидности на конец отчетного периода равно 2,02. Это говорит о том, что у ООО «Остин» имеется достаточно активов, способные, при наступлении определенных событий, в максимально короткие сроки конвертировать в денежные средства. В целом за рассматриваемый период коэффициент быстрой ликвидности по отношению к 2014 году снизился на 0,38 единиц и приблизился к минимальным допустимым значениям.

На рис. 2.1.3 представлено наглядное соотношение рассчитанных коэффициентов ликвидности.

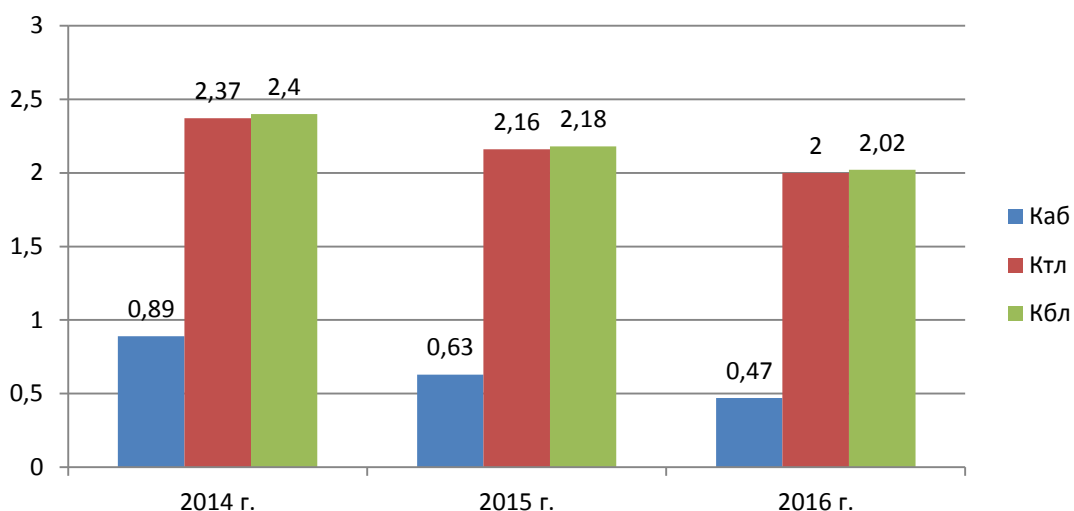


Рисунок 2.1.3 – Коэффициенты ликвидности баланса ООО «Остин» в 2014-2016 гг.

Данный рисунок иллюстрирует нам факт того, что за исследуемый период наметилась яркая тенденция к снижению коэффициентов ликвидности. Таким образом, приходим к логическому выводу о том, что в случае необходимости быстрого расчета предприятие не попадает в затруднительное положение и выполнит свои обязательства.

Для окончательной оценки финансовой устойчивости компании «Остин» проведем ряд расчетов финансовых коэффициентов. Все получен-

ные значения результатов расчета коэффициентов и их ограничения за 2014, 2015 и 2016 годы занесем в табл. 2.1.5.

Таблица 2.1.5 – Коэффициенты характеризующие финансовую устойчивость ООО «Остин»

| Коэффициент | Годы | | | Отклонение (+,-) | | Рекомендуемые значения |
|-------------|-------|------|------|------------------|-----------|------------------------|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2015/2014 | 2016/2015 | |
| Ка | 0,60 | 0,66 | 0,53 | 0,06 | -0,13 | >0,5 |
| Кфр | 0,68 | 0,51 | 0,88 | -0,16 | 0,36 | <1 |
| Коос | 0,58 | 0,54 | 0,51 | -0,04 | -0,04 | >0,6-0,8 |
| Км | 0,94 | 0,61 | 0,89 | -0,34 | 0,29 | 0,5 |
| Кпи | 0,56 | 0,40 | 0,48 | -0,16 | 0,08 | 0,7 |
| Кдкз | 1,88 | 1,96 | 1,55 | 0,08 | -0,41 | – |
| Ки | 18,01 | 2,53 | 9,50 | -15,48 | 6,96 | – |
| Кзк | 0,40 | 0,34 | 0,47 | -0,06 | 0,13 | ≤0,5 |

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод о том, что снижение коэффициента автономии (Ка) с 0,60 в 2014 году до 0,53 в 2016 году не отразилось на снижении финансовой независимости организации, так как полученное значение соответствует рекомендуемому. Однако следует отметить стабильную тенденцию на снижение.

Значение плеча финансового рычага (Кфр) изменялось разнонаправленно. В 2015 году отмечаем его снижение на 0,16, а в 2016 году он увеличился с 0,51 до 0,88. Таким образом, в 2016 году с 1 рубля собственного капитала организация получала 0,88 рублей заемного.

Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами (Коос) также изменился в сторону снижения (2014 год – 0,58, 2015 год – 0,54, 2016 год - 0,51). Данный коэффициент ниже нормативного в 1,17 раза. Это свидетельствует о недостаточной обеспеченности запасов и затрат собственными источниками формирования.

Снижение коэффициента маневренности (Км) с 0,94 в 2014 году до 0,89, говорит об изменении величины собственных источников средств организации находящихся в мобильной форме. Расчетная величина превышает рекомендованное в 1,78 раза.

Коэффициент покрытия (Кпи) сократился незначительно – на 0,08, но его значение на 2016 год меньше нормативного в 1,45 раза. Данный факт свидетельствует о низких платежных возможностях компании «Остин» при условии оплаты только из собственных средств и долгосрочных кредитов.

Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности (Кдкз) характеризует ситуацию, при которой величина дебиторской задолженности превышает величину кредиторской. Но, в целом, за исследуемый период данный коэффициент сократился на 0,33.

Стабильное снижение коэффициента инвестирования (Ки) с 18,01 в 2014 году до 9,50 в 2016 году отражает факт снижения финансирования доли внеоборотных активов компании за счет собственных средств и долгосрочных кредитов.

И, наконец, отмечаем разнонаправленную динамику изменения коэффициента концентрации заемного капитала (Кзк) предприятия за исследуемый период (2014 год – 0,40, 2015 год – 0,34, 2016 год – 0,47).

Таким образом, в настоящее время исследуемое предприятие ООО «Остин» не полностью обеспечивает себя оборотными активами из собственных средств и имеет достаточно низкую долю устойчивых средств, необходимых для финансирования своих активов. Проведя анализ структуры баланса компании «Остин» и рассчитав необходимые коэффициенты, делаем заключение о том, что, несмотря на присутствие некоторых негативных моментов, структура баланса организации в целом удовлетворительна. Так как некоторые рассчитанные коэффициенты не соответствуют установленным нормативным значениям, напрашивается вывод о том, что у компании существуют определенные проблемы в части эффективности использования оборотных средств. Но, в целом, финансовое состояние организации абсолютно устойчиво.

2.2 Диагностика и анализ проблем системы стратегического управления развитием компании

Для того, чтобы оценить положение компании в отрасли, рассмотрим современное состояние российского рынка модной одежды.

Основным сегментом рынка одежды традиционно является женская одежда, на которую приходится половина объема продаж (рис. 2.2.1). Мужская одежда составляет около 22% рынка. Спортивная – 13%, которая также делится на женскую, мужскую и детскую спортивную одежду. Эксперты, оценивая демографические изменения, высказывают мнения относительно роста продаж подростковой одежды и, как следствие, молодежной. Стоит отметить, что в проекте стратегии развития легкой промышленности РФ нет приоритетов производства детской одежды.

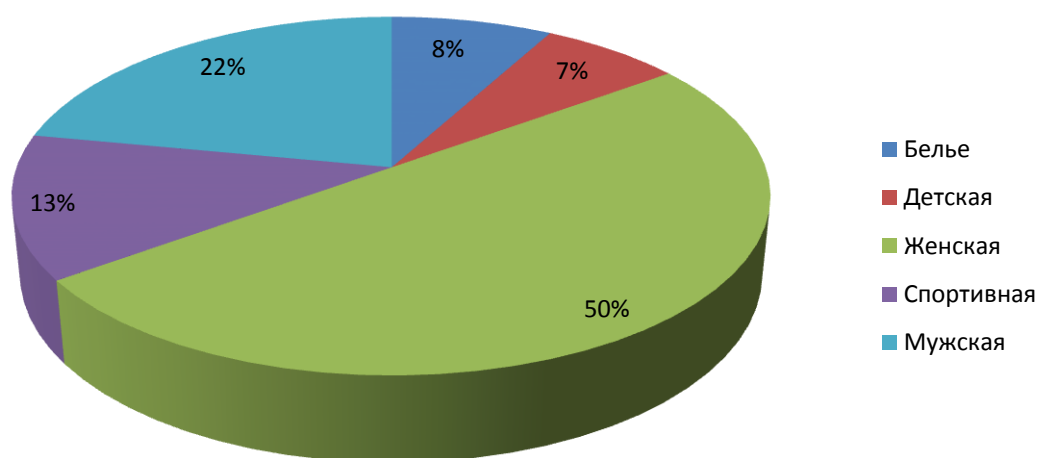


Рисунок 2.2.1 – Структура российского рынка одежды

Выделяют следующие ценовые сегменты рынка одежды: экономичный, средний и «люкс» (табл. 2.2.1).

Таблица 2.2.1 – Ценовые сегменты рынка одежды

| Ценовой сегмент рынка одежды | Доля рынка, % | | |
|------------------------------|---------------|------|------|
| | 2014 | 2015 | 2016 |
| Эконом | 40 | 51 | 60 |
| Средний | 45 | 39 | 30 |
| Верхний («Люкс») | 15 | 10 | 10 |

Статистика расходов россиян, к сожалению, объединяет данные по одежде и обуви, однако представляется возможным сделать некоторые выводы. В среднем на члена семьи в 2015 году расходы на одежду и обувь составляли 1345 рублей в месяц. Стоит отметить, что за 2014 год приведены данные без учета Республики Крым и г. Севастополя.

Уровень инфляции на основе индексов потребительских цен, публикуемый Федеральной службой государственной статистики в 2015 году составлял 11,36%, в 2016 году – 12,91%. В 2016 году средние расходы на одежду и обувь на члена семьи в месяц составили 965,5 рублей.

Очевидно, что в условиях кризиса покупатель снизил частоту покупок одежды, стал более разборчив и задумался о переходе в другие ценовые сегменты. Например, при неизменном в 2015 и 2016 годах «верхнем» сегменте (табл. 2.2.1) наблюдается сокращение среднего сегмента (около 9%) и увеличение «бюджетного» на 9% в 2016 году.

Отличительной особенностью российского рынка является размер территории. Восприятие потребителем брендов в мегаполисах отличается от восприятия в средних и небольших городах. Факторы, формирующие поведение потребителей можно разделить на три группы: индивидуальные различия, факторы влияния внешней среды, психологические процессы. В состав фактора «индивидуальные различия» входят такие характеристики как возможности, знания, отношение, мотивация и заинтересованность, личность, ценности, образ жизни. С точки зрения индивидуальных возможностей можно выделить три основных ресурса – уровень дохода, ресурсы времени и познавательные способности отдельного человека. Среднедушевые денежные

доходы по субъектам Российской Федерации отличаются, например, в Центральном федеральном округе данный показатель на конец 2016 года составлял 34 970 рублей, а в Сибирском федеральном округе за аналогичный период – 21 490 рублей. Таким образом, отличающиеся уровни дохода на разных территориях являются одним из доказательств неравных возможностей потребителей, покупательское поведение которых будет существенно отличаться на локальных рынках.

Интересным представляется сравнение заявленной компаниями их целевой аудитории реальной. Опрос потребителей одежды трех брендов, проведенный в 2016 г., позволил выявить смещение возрастных границ потребителей (табл. 2.2.2).

Таблица 2.2.2 - Распределение потребителей брендов одежды по демографическим характеристикам, %

| Бренд | | O'STIN | ZARA | PULL&BEAR |
|------------|-----------|--------|------|-----------|
| Показатель | | | | |
| Пол | М | 18% | 22% | 24% |
| | Ж | 82% | 78% | 76% |
| Возраст | 15-18 | 5% | 6% | 13% |
| | 19-23 | 32% | 28% | 41% |
| | 24-30 | 48% | 27% | 32% |
| | 31-40 | 10% | 23% | 10% |
| | Старше 40 | 5% | 16% | 4% |

Как видно из табл. 2.2.2, основными потребителями одежды бренда O'STIN являются женщины в возрасте от 19 до 30 лет.

Резкое ослабление курса рубля в 2014-2015 гг. существенным образом подкорректировало стратегии развития многих одежных ретейлеров. В связи с зависимостью от импортных поставок многие из них объявили о своем намерении повысить цены на одежду.

Существует две стратегии ведения бизнеса в кризисный период: «Консервативная» – через сокращение издержек и активности на рынке. «Агрессивная» – увеличение доли на рынке, рост активности. Вторую стратегию выбирают «мощные» бренды, расширяя своё «присутствие» на рынке РФ.

Оценивая динамику количества магазинов, эксперты Fashion Consulting Group отмечают незначительные положительные тенденции международных брендов в 2016 году, либо стабильное сохранение площадей. Международные игроки, которым всё же пришлось уменьшить количество точек продаж, сделали это в незначительном объеме (от 1% до 5% – Stradivarius, Marks&Spencer и Mango – сокращение в июне 2016 года по сравнению с 2015 годом). Крупнейшие компании-ритейлеры представлены в таблице 2.2.3.

Таблица 2.2.3 – Основные игроки российского рынка одежды

| Основные игроки российского рынка одежды | Количество магазинов на территории РФ, 2016 (Источник: сайты компаний) |
|--|--|
| Adidas (Adidas Group / ООО «Адидаас») | 762 |
| O'stin / O'stin KIDS (ГК «Спортмастер» / ООО «Остин») | 684 |
| befree, ZARINA, Love Republic (ОАО «Мэлон Фэшн Груп») | 553 |
| TBOE (ООО «ТБОЕ») | 522 |
| Inditex (Zara, Stradivarius, Zara Home, Pull&Bear, Bershka и др.) | 485 |
| Incity (ОАО «Модный Континент») | 450 |
| Sela / Sela Kids (ООО «СЕЛА РИТЕЙЛ») | 440 |
| oodji (ООО «Август») | 416 |
| Детский Мир (ПАО «ДЕТСКИЙ МИР») | 400 |
| Zolla (Factor LLC / Fast Fashion / ООО «Номенар») | 350 |
| Спортмастер, Спортландия, Columbia (Columbia Sportswear Company / ООО «Спортмастер») | 350 |
| Gloria jeans & Gee Jay (ЗАО «Корпорация «Глория джинс») | 319 |
| Glance (ООО «Легпроммаркет») | 206 |
| Reebok (Adidas Group / ООО «Адидаас») | 200 |
| Kira Plastinina (ООО «КП Стиль») | 280 |
| Colin's (EROĞLU HOLDİNG A.Ş. / ООО «ЭЛИТДЖИНС») | 178 |
| Savage / PEOPLE (ООО «Саваж») | 140 |
| Modis (ЗАО «Одежда 3000») | 136 |
| Пеплос (ЗАО «ПЕПЛОС») | 122 |
| Mango, MANGO MAN, Violeta by Mango (Mango International / ООО «МАНГО РАША») | 120 |
| Снежная Королева (ООО «СК Трейд») | 120 |
| Henderson (ГК HENDERSON-Россия / ООО «ТАМИ и КО») | 110 |
| United Colors of Benetton, Sisley (Benetton Group SpA / ООО «Бенеттон Руссия») | 108 |
| Westland (ООО «Вестленд Центр») | 100 |
| H&M (Hennes & Mauritz) | 96 |
| Elis+Lalis (АО «Элис Фэшн Рус») | 90 |
| BAON (Холдинг «Баон» / ООО «Мода») | 72 |

Бесспорным лидером по количеству точек продаж в России является Adidas Group / ООО «Адидаас». Кроме новых решений, которые компания реализует в производстве своих товаров, Adidas вкладывает значительные инвестиции в российский футбол. Программа, которой придерживается компания в настоящее время в России – это адаптация ассортимента к сокращению потребительских расходов. Стоит отметить, что главный конкурент – компания Nike не раскрывает российских показателей, в том числе количество собственных и партнерских магазинов.

На втором месте по количеству магазинов в России находится компания O'STIN, входящая в группу компаний «Спортмастер». Как видно из табл. 2.2.3, компания O'STIN занимала второе место по количеству магазинов среди основных игроков российского рынка одежды в 2016 г. В «кризисный» период ее бренд является одним из лидеров роста по числу открытий, однако показатели гораздо меньше планируемых (вместо 300 точек за 2015 и 2016 годы по факту удалось открыть не более 120 точек продаж). Таким образом, стратегию развития компании можно охарактеризовать как агрессивную.

Рассмотрев положение компании «Остин» в отрасли и выяснив, что положение это – лидирующее, перейдем к изучению конкурентных преимуществ ООО «Остин» в г. Белгород.

Основными конкурентами ООО «Остин» в г. Белгород являются следующие бренды: MEXX, H&M, ZOLLA, Incity, Gloria jeans. Анализ их сильных и слабых сторон в сравнении с ООО «O'STIN» приведен в табл. 2.2.4.

Рассмотрев статью С. Зыковой, мы выделили следующие факторы конкурентной среды организации [33]:

1. Поставщики. Обеспечивают поступление необходимых для функционирования предприятия ресурсов. К этой группе факторов относят, прежде всего, поставщиков материальных ресурсов: сырья и материалов, комплектующих изделий и энергоносителей.

2. Производство. Техничко-организационный уровень производства лежит в основе большинства экономических показателей коммерческой деятельности компании.

3. Логистика и дистрибуция. Основная задача производственной логистики состоит в создании и обеспечении эффективного функционирования интегрированной системы управления материальными потоками на предприятии. Роль логистики в современной фирме носит оптимизационный и интегральный характер.

4. Магазины (товарная политика). Товарная политика является одним из ведущих звеньев в продаже товаров, так как она является составной частью маркетинговой стратегии и представляет собой комплекс мероприятий по развитию ассортимента, созданию новых товаров и исключению из производственной программы тех товаров, которые утратили свой потребительский спрос, разработке новой упаковки и брэнда товара. Разработка товарной политики для каждого предприятия в современных условиях и выработка своей рыночной стратегии является важным направлением в их деятельности.

5. Риски и преимущества системы. Масштабы влияния рисков могут быть весьма внушительными, вплоть до банкротства организации. В то же время, не следует забывать, что риски – это и огромный потенциал для получения дополнительной прибыли: чем выше уровень риска, тем большие убытки может понести предприятие, но, с другой стороны, тем больше может быть прибыль. Таким образом, компании, стремящейся к лидерству, не следует отказываться от рискованной деятельности, необходимо правильно и своевременно выявить и оценить риски, их характер, масштаб, степень воздействия и разработать мероприятия, снижающие негативные последствия и, в то же время, максимально использующие возможности.

Как видно из табл. 2.2.4, компания O'STIN почти ни в чем не уступает своим конкурентам в г. Белгороде. За исключением двух факторов: логистика и дистрибуция, товарная политика магазина.

Таблица 2.2.4 – Анализ факторов конкурентной среды в г. Белгород

| Факторы | O'STIN | MEXX | H&M | ZOLLA | Incity | Gloria jeans |
|-------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Поставщики | Наличие определенной группы поставщиков, с которыми установлены долгосрочные отношения | Наличие определенной группы поставщиков, с которыми установлены долгосрочные отношения | Наличие определенной группы поставщиков, с которыми установлены долгосрочные отношения | Наличие определенной группы поставщиков, с которыми установлены долгосрочные отношения | Наличие определенной группы поставщиков, с которыми установлены долгосрочные отношения | Наличие определенной группы поставщиков, с которыми установлены долгосрочные отношения |
| Производство | Используются принципы «бережливого производства» | Производство «точно в срок» | Производство «точно в срок» | Производство «точно в срок» | Производство «точно в срок» | Производство «точно в срок» |
| Логистика и дистрибуция | Нерегулярные поставки | Поставки раз в 2 недели | Поставки раз в месяц | Поставки раз в месяц | Поставки раз в месяц | Поставки раз в месяц |
| Магазины | Товарная политика зависит от головного офиса | Товарная политика определяется самим магазином | Товарная политика определяется самим магазином | Товарная политика определяется самим магазином | Товарная политика определяется самим магазином | Товарная политика определяется самим магазином |

| Факторы | O'STIN | MEXX | H&M | ZOLLA | Incity | Gloria jeans |
|------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| Риски и преимущества системы | Риск поддержания гибкости в период быстрого роста, потому что именно дистрибуция дает такие впечатляющие цифры продаж | Риск падения спроса, снижение покупательной способности населения | Риск падения спроса, снижение покупательной способности населения | Риск падения спроса, снижение покупательной способности населения | Риск падения спроса, снижение покупательной способности населения | Риск падения спроса, снижение покупательной способности населения |

Для улучшения конкурентных преимуществ ООО «Остин» рекомендуется разработать ряд мероприятий, направленных на совершенствование деятельности компании. Данные мероприятия станут частью стратегии развития компании в дальнейшем.

2.3 Разработка и анализ эффективности мероприятий по совершенствованию работы системы стратегического управления развитием компании

В результате анализа проблем системы стратегического управления развитием компании ООО «Остин» были выявлены следующие направления ее совершенствования:

1. Товарная политика магазина.
 2. Логистика и дистрибуция.
- Рассмотрим их более подробно.

1. Товарная политика магазина.

Особенностью формирования товарной политики магазина одежды является цикличность и непрерывность процесса. Непрерывность процесса разработки ассортимента обусловлена объективными рыночными условиями, устанавливаемыми участниками рыночных отношений. Важное значение здесь имеют предпочтения потребителей, которые меняются под воздействием развития культуры потребления, новых тенденций, а также научно-технического прогресса (рис. 2.3.1).

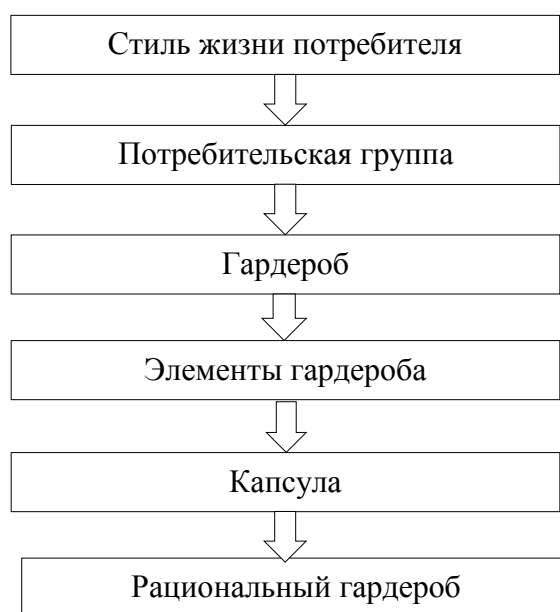


Рисунок 2.3.1 – Особенности формирование гардероба рационального потребителя

Как правило, рациональный гардероб формируется потребителем интуитивно, но под воздействием перечисленных факторов. Ассортимент, грамотно предложенный покупателю продавцом, стимулирует потребителя на приобретение тех изделий, которые полностью удовлетворят возрастающие запросы, а также способствуют сокращению расходов на покупку необходимой одежды для всех случаев жизни. Однако, несмотря на глубокое исследование рынка, производитель не всегда учитывает пожелания последствием. В связи с этим необходим мобильный мониторинг потребностей покупателей через призму его жизненного стиля и индивидуализации запросов.

Для определения структуры наиболее важных картин жизни потребителей и степени удовлетворенности потребителя состоянием своего гардероба для различных жизненных ситуаций было проведено исследование, респондентами которого стали женщины в возрастной категории 30 + разных профессий, одного социального статуса из различных регионов.

Наибольшую значимость в гардеробе опрошенных женщин имеет одежда для работы (25%) и вечерних мероприятий (16%) [62, с. 112]. Полученные данные свидетельствуют о том, что большая часть времени у женщин представленной возрастной категории отводится работе. Вечерние мероприятия позволяют сменить не только обстановку, но дают возможность сменить имидж. Такая оценка своего стиля жизни и неудовлетворенность деловой и вечерней капсулами своего гардероба характерна для респондентов-«новаторов», склонных к быстрому принятию решения о покупке и характеризующих себя как потребителей, следующих моде и модным тенденциям. Поэтому важно постоянно пополнять рынок именно теми коллекциями, в которых существует острая потребность, тем более если реализация не требует дополнительных материальных затрат, например, на пиар-кампанию или дорогостоящую рекламу.

Другим этапом при формировании товарной политики магазина должна быть разработка коллекционного ряда с введением взаимозаменяемых или универсальных изделий. Создание и реализация универсальных элементов гардероба помогает покупателю создавать различные образы без дополнительных расходов, что, в свою очередь, положительно влияет на имидж компании, а также помогает сделать из покупателя приверженца торговой марки.

Капсульный гардероб, или капсула – набор идеально сочетающихся и взаимозаменяемых вещей, объединенных одной ситуацией ношения (например, сезон). Обычно в капсуле от двенадцати до восемнадцати предметов, включая обувь и украшения, в отличие от комплекта, предполагающего набор вещей, который может быть надет на человека только в один момент времени.

Стоит заметить, что в российских магазинах все чаще появляются готовые капсулы для наполнения индивидуального гардероба, в составе которых имеются все необходимые элементы, включая аксессуары. Это так называемый «капсульный гардероб». Капсула характеризуется наличием в ее составе функционально взаимозаменяемых элементов с заданным назначением и стилевым, в том числе колористическим, решением. За покупателя, в этом случае, решают продавец и производитель. Производитель и продавец в тесной интегрированной цепочке торгово-производственных связей имеют свои плюсы: покупатель приобретает не отдельное изделие, а целый комплект сразу, что в разы увеличивает объемы продаж и, как следствие, прибыль. В свою очередь, покупатель экономит время, которое он может распределить на личные нужды.

Таким образом, на основе проведенного исследования предлагается формировать товарную политику компании «Остин», используя концепцию капсульного гардероба. Кроме того, при разработке ассортимента предлагается учитывать нужды покупателей, распределяя большие доли в общем объеме ассортимента для деловой одежды и вечерних мероприятий.

2. Логистика и дистрибуция.

Проблемы формирования сети распределения компаний сетевой розничной торговли относятся преимущественно к самостоятельной функциональной области логистики – к логистике распределения. Под логистикой распределения здесь понимается, прежде всего, процесс управления материальным и сопутствующими ему потоками при поставках произведенной продукции конечным потребителям. Этот процесс охватывает определенную область логистической системы, начиная со складов готовой продукции производственного предприятия или поставщика и заканчивая, как правило, магазинами розничной торговли, предприятиями сферы обслуживания, офисами корпоративных или домами частных клиентов.

Для торговых фирм логистика распределения включает в себя таких традиционных участников цепей поставок, как поставщики, сама торговая

компания и конечные потребители, так и множество видов различных посредников.

Для совершенствования логистики и дистрибуции магазина компании «Остин» на основании сегментации потребителей необходимо разработать индивидуальную стратегию цепи поставки.

Также логистика и дистрибуция компании может быть улучшена за счет внедрения автоматизированной системы управления логистическими цепями поставок. Примером может служить ERP-система AVARDA от компании Ansoft. Результатом будет:

- внедрение системы, способной работать в условиях планируемого развития и динамичного роста бизнеса;
- организация полноценного оперативного учета компании в рамках единого информационного пространства;
- получение эффективного инструмента планирования и анализа деятельности компании;
- построение мощной системы управления лояльностью клиентов;
- оптимизация работы с ассортиментным рядом;
- автоматизация управления складами и логистической цепочки.

Реализация предложенных мероприятий предполагает определённые затраты (Таблица 2.3.1).

Таблица 2.3.1 – Затраты проекта

| Направление совершенствования | Мероприятие | Стоимость, руб. |
|-------------------------------|--|-----------------|
| Товарная политика магазина | Внедрение капсульного гардероба | 2 190 000 |
| Логистика и дистрибуция | Формирование индивидуальной стратегии цепи поставки | 40 000 |
| | Внедрение автоматизированной системы управления логистическими цепями поставок | 970 000 |
| Итого | | 3 200 000 |

Стоимость внедрения капсульного гардероба отражает стоимость закупки оборудования, необходимого для оформления капсульного гардероба и расширения помещения.

Стоимость формирования индивидуальной стратегии цепи поставок рассчитана исходя из стоимости трудозатрат специалиста отдела маркетинга на разработку и согласование стратегии.

Стоимость внедрения автоматизированной системы управления логистическими цепями поставок рассчитана исходя из стоимости, обозначенной разработчиками данной системы на внедрение данной системы.

Общие инвестиционные затраты составят 3 200 тыс. руб.

Анализ эффективности мероприятий по совершенствованию работы системы стратегического управления развитием ООО «ОСТИН» включает оценку экономической эффективности разработанных мероприятий.

Расчет эффективности проекта включает в себя:

1. дисконтируемые будущие доходы (DCF),
2. чистая приведенная стоимость (NPV),
3. срок окупаемости (PP),
4. чистый денежный поток (PI).

1. Дисконтируемые будущие доходы вычисляются по формуле:

$$DCF = \frac{CF}{(1+r)^t}, \text{ где} \quad (2.3.1)$$

CF – денежный поток,

r – ставка дисконтирования,

t – срок реализации проекта.

Коэффициент дисконтирования (дисконт) определяется как отношение ставки рефинансирования, установленной Центральным банком Российской Федерации, и объявленного Правительством Российской Федерации на текущий год темпа инфляции.

Примем ставку депозита на уровне 7,5%, темп инфляции на уровне 5,4%, таким образом ставка дисконтирования - 12,9%.

2. Чистая приведенная стоимость:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC, \text{ где} \quad (2.3.2)$$

CF– денежный поток,

r– ставка дисконтирования,

IC – первоначальные инвестиции, инвестиционные затраты,

t– срок реализации проекта.

3. Дисконтированный срок окупаемости:

$$DPBP = \frac{DCF_t \times t}{IC} \quad (2.3.3)$$

4. Индекс доходности:

$$PI = \frac{PV}{IC} \quad (2.3.4)$$

PV- приведенная стоимость

Все выше перечисленные расчеты более наглядно зафиксированы в таблице 2.3.2.

Таблица 2.3.2 – Расчет эффективности проекта

| № | Показатели | 1 год | 2 год | Сумма |
|---|---|----------|----------|--------------|
| 1 | Первоначальные инвестиции (IC), тыс. руб. | 3 200 | - | 3 200 |
| 2 | Номинальные доходы (F) , тыс. руб. | 3 304 | 3 470 | 6 774 |
| 3 | Дисконтированные доходы (DCF), тыс. руб. | 2 926,48 | 2 722,33 | 5 648,81 |
| 4 | Чистая приведенная стоимость (NPV) тыс. руб. | - | - | 2 448,81 |
| 5 | Дисконтированный срок окупаемости (DPBP), год | - | - | 1 год 1 мес. |
| 6 | Индекс доходности (PI), % | - | - | 1,76 |

По данным таблицы расчета эффективности проекта можно сказать, что проект эффективен, так как $NPV > 0$, а индекс доходности > 1 и период окупаемости достаточно короткий (1 год 1 месяц). Таким образом, реализация вышеуказанных мероприятий будет способствовать совершенствованию системы стратегического управления развитием компании ООО «ОСТИН».

В результате проведенного исследования проблем и перспектив стратегического управления ООО «Остин» сделаны следующие выводы:

1. На настоящий момент O'STIN – один из самых популярных среди россиян брендов одежды. Его успешность можно объяснить удачным сочетанием грамотного маркетинга, значительных финансовых вложений в развитие компании, отличным соотношением цены и качества реализуемых изделий, направленного на удовлетворение потребительских предпочтений покупателей.

2. В настоящее время исследуемое предприятие ООО «Остин» не полностью обеспечивает себя оборотными активами из собственных средств и имеет достаточно низкую долю устойчивых средств, необходимых для финансирования своих активов. Проведя анализ структуры баланса компании «Остин» и рассчитав необходимые коэффициенты, делаем заключение о том, что, несмотря на присутствие некоторых негативных моментов, структура баланса организации в целом удовлетворительна. Так как некоторые рассчитанные коэффициенты не соответствуют установленным нормативным значениям, напрашивается вывод о том, что у компании существуют определенные проблемы в части эффективности использования оборотных средств. Но, в целом, финансовое состояние организации абсолютно устойчиво.

3. В результате анализа проблем системы стратегического управления развитием компании ООО «Остин» были выявлены следующие направления ее совершенствования:

- Товарная политика магазина;
- Логистика и дистрибуция.

На основе проведенного исследования предлагается формировать товарную политику компании «Остин», используя концепцию капсульного гардероба. Кроме того, при разработке ассортимента предлагается учитывать нужды покупателей, распределяя большие доли в общем объеме ассортимента для деловой одежды и вечерних мероприятий.

Для совершенствования логистики и дистрибуции магазина компании «Остин» на основании сегментации потребителей необходимо разработать индивидуальную стратегию цепи поставки.

Также логистика и дистрибуция компании может быть улучшена за счет внедрения автоматизированной системы управления логистическими цепями поставок. Примером может служить ERP-система AVARDA от компании Ansoft.

4. Общие инвестиционные затраты составят 3 200 тыс. руб. Расчет эффективности проекта показал, что проект эффективен, так как $NPV > 0$ (2448,81 тыс. руб.), индекс доходности > 1 (1,76) и период окупаемости достаточно короткий (1 год 1 месяц). Таким образом, реализация вышеуказанных мероприятий будет способствовать совершенствованию системы стратегического управления развитием компании ООО «ОСТИН».

Заключение

Главной целью любой из организаций является, прежде всего, получение максимальной прибыли в течение всего периода ее работы. Перспективное развитие организации обеспечивается за счет стратегического управления, в основе которого находится планирование. Стратегическое управление – это непрерывный процесс такого взаимодействия руководства и организации, которое направлено на достижение долгосрочных целей и реализацию выработанных стратегий путем четкого планирования, принятия решений и анализа предпринятых действий в условиях развитой коммуникации субъектов взаимодействия. Стратегия является одним из ключевых элементов стратегического управления. Основную часть деятельности, связанной со стратегическим управлением, составляет выбор стратегии, а также ее реализация. В рамках стратегического управления, стратегия представляет собой качественно определенное, долгосрочное направление развития предприятия. Она касается таких сфер, как средства и формы деятельности, позиция предприятия в окружающей среде, внутриорганизационные системы взаимоотношений.

Сущность разработки и реализации стратегического подхода в управлении предприятием заключается в определении направления развития, разработке системы мероприятий по достижению конкурентных преимуществ на долгосрочную перспективу, а также оценке и контролю процесса реализации выбранной стратегии.

Стратегический анализ способен наиболее точным образом дать рекомендации по оптимальным направлениям развития организации. В свою очередь высокой эффективности принимаемых решений можно достичь лишь при правильном подходе к проведению стратегического анализа, что в свою очередь зависит от беспристрастности исследователя, его компетентности и степени соответствия совокупности выбранных методик анализа специфике объекта исследования. Кроме того, для получения конкурентных преимуществ

ществ в долгосрочной перспективе необходимо внедрить систему управления организации, ориентированную на стратегическое управление. Стратегический анализ – не столько техника, сколько философия управления. Предприятие должно стремиться к тому, чтобы данная философия была основополагающей при функционировании организации.

Предложенные методы (PEST-анализ, SWOT-анализ, ABC-анализ, BCG-анализ) являются наиболее актуальными и распространенными, как в российской, так и зарубежной практике. Они позволяют рассмотреть влияние внутренних и внешних факторов на деятельность компании, верно и, самое главное, вовремя выявить слабые стороны деятельности и предложить необходимые пути решения обнаруженных проблем, что позволяет предприятию продолжительное время конкурировать с другими фирмами и получать прибыль.

На настоящий момент O'STIN – один из самых популярных среди россиян брендов одежды. Его успешность можно объяснить удачным сочетанием грамотного маркетинга, значительных финансовых вложений в развитие компании, отличным соотношением цены и качества реализуемых изделий, направленного на удовлетворение потребительских предпочтений покупателей.

Как показал анализ финансовой деятельности предприятия, ООО «Остин» не полностью обеспечивает себя оборотными активами из собственных средств и имеет достаточно низкую долю устойчивых средств, необходимых для финансирования своих активов. Проведя анализ структуры баланса компании «Остин» и рассчитав необходимые коэффициенты, делаем заключение о том, что, несмотря на присутствие некоторых негативных моментов, структура баланса организации в целом удовлетворительна. Так как некоторые рассчитанные коэффициенты не соответствуют установленным нормативным значениям, напрашивается вывод о том, что у компании существуют определенные проблемы в части эффективности использования обо-

ротных средств. Но, в целом, финансовое состояние организации абсолютно устойчиво.

В результате анализа проблем системы стратегического управления развитием компании ООО «Остин» были выявлены следующие направления ее совершенствования:

- Товарная политика магазина;
- Логистика и дистрибуция.

На основе проведенного исследования предлагается формировать товарную политику компании «Остин», используя концепцию капсульного гардероба. Кроме того, при разработке ассортимента предлагается учитывать нужды покупателей, распределяя большие доли в общем объеме ассортимента для деловой одежды и вечерних мероприятий.

Для совершенствования логистики и дистрибуции магазина компании «Остин» на основании сегментации потребителей необходимо разработать индивидуальную стратегию цепи поставки.

Также логистика и дистрибуция компании может быть улучшена за счет внедрения автоматизированной системы управления логистическими цепями поставок. Примером может служить ERP-система AVARDA от компании Ansoft.

Общие инвестиционные затраты реализуемого проекта составят 3 200 тыс. руб. Расчет эффективности проекта показал, что проект эффективен, так как $NPV > 0$ (2448,81 тыс. руб.), индекс доходности > 1 (1,76) и период окупаемости достаточно короткий (1 год 1 месяц).

Таким образом, реализация вышеуказанных мероприятий будет способствовать совершенствованию системы стратегического управления развитием компании ООО «ОСТИН».

Список литературы

1. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации [Текст]: федеральный закон РФ от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2010. – № 1. – ст. 2.
2. Абдикеев, Н. М. Системы управления эффективностью бизнеса [Текст]: учебник / Н. М. Абдикеев, С. Н. Брускин. – М.: Инфра-М, 2012. – 282 с.
3. Абушова, Е. Е. Методы и модели современного стратегического анализа [Текст] / Е. Е. Абушова, С. Б. Сулоева // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2017. – № 1. – С. 165-176.
4. Авдоница, А. А. Стратегическое управление. Основные понятия и функции [Текст] / А. А. Авдоница, А. М. Романенко // Управление качеством образования, продукции и окружающей среды Материалы 9-й Всероссийской научно-практической конференции. – 2015. – С. 181-183.
5. Акмаева, Р. И. Стратегический менеджмент [Текст] / Р. И. Акмаева. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 362 с.
6. Александрова, А. В. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / А. В. Александрова, С. А. Курашова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 320 с.
7. Алексеева, М. М. Планирование деятельности фирмы [Текст] / М. М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 214 с.
8. Ансофф, И. Стратегический менеджмент [Текст]: классическое издание / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2014. – 344 с.
9. Арутюнова, Д. В. Стратегический менеджмент [Текст] / Д. В. Арутюнова. – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2011. – 122 с.
10. Бараненко, С. П. Стратегический менеджмент [Текст] / С. П. Бараненко, М. Н. Дудин. – М.: Центрполиграф, 2015. – 319 с.

11. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент [Текст] / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 285 с.
12. Басовский, Л. Е. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / Л. Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 365 с.
13. Белошапкина, В. И. Понятие стратегического управления [Текст] / В. И. Белошапкина // Современные тенденции развития науки и производства IV Международная научно-практическая конференция: в 2-х томах. – 2016. – С. 428-431.
14. Бовыкин, В. И. Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов [Текст]: учебное пособие / В. И. Бовыкин. – М.: Экономика, 2012. – 352 с.
15. Большаков, А. С. Современный менеджмент: теория и практика [Текст] / А. С. Большаков. – СПб.: Питер, 2012. – 416 с.
16. Виноградова, З. И. Стратегический менеджмент: матрица модулей, дерево целей [Текст] / З. И. Виноградова. – М.: Академ. проект, 2016. – 324 с.
17. Виссема, Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в предпринимательской компании) [Текст]: перевод с английского / Х. Виссема. – М.: Инфра-М, 2016. – 526 с.
18. Виханский, О. С. Стратегическое управление [Текст] / О. С. Виханский. – М.: Экономистъ, 2012. – 296 с.
19. Волкова, Н. Ю. Реализация стратегического планирования в процессе управления современным предприятием [Текст] / Н. Ю. Волкова // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2016. – Т. 5. № 7. – С. 56-60.
20. Волкогонова, О. Д. Стратегический менеджмент. Стратегическое планирование [Текст] / О. Д. Волкогонова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 256 с.
21. Ворожихин, В. В. О сущности и проблемах стратегического управления [Текст] / В. В. Ворожихин // Экономика. Налоги. Право. – 2015. – № 3. – С. 38-44.

22. Гапоненко, А. А. Стратегическое планирование [Текст] / А. А. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2011. – 464 с.
23. Гладышева, А. В. Стратегия как один из ключевых элементов стратегического управления [Текст] / А.В. Гладышев, О. Н. Горбунов, Ю. И. Горбунова // Экономика. Инновации. Управление качеством. – 2016. – № 1 (14). – С. 15-18.
24. Гусаков, В. А. Ясная стратегия бизнеса [Текст] / В. А. Гусаков. – М.: Вершина, 2012. – 360 с.
25. Гуськов, Ю. В. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / Ю. В. Гуськов. – М.: Альфа-М, 2011. – 192 с.
26. Гвозденко, А. Н. SWOT-анализ: методики проведения и возможности применения на российских предприятиях [Текст] / А. Н. Гвозденко // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2014. – № 2. – С. 144–156
27. Грант, Р. М. Современный стратегический анализ [Текст]: перевод с английского / Р. М. Грант, И. И. Малкова. – СПб.: Питер, 2012. – 537 с.
28. Гроув, Э. С. Высокоэффективный менеджмент [Текст]: учебник / Э. С. Гроув. – М.: Филинь, 2013. – 562 с.
29. Дафт, Р. Л. Менеджмент [Текст]: перевод с английского / Л. Р. Дафт. – СПб.: Питер, 2012. – 863 с.
30. Дункан, У. Дж. Основопологающие идеи в менеджменте [Текст]: перевод с английского / У. Дж. Дункан. – М.: Дело, 2016. – 322 с.
31. Зайцев, Л. Г. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М.: Магистр, 2013. – 528 с.
32. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие для вузов / А. Т. Зуб. – М.: Юрайт, 2015. – 376 с.
33. Зыкова, С. Как все устроено в Zara, одной из самых популярных в мире вещевых компаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rb.ru/story/zara-inside/?f>
34. Каравайцева, А. А. Стратегическое управление. Основные понятия и определения [Текст] / А. А. Каравайцева // Наука, образование, обще-

ство: тенденции и перспективы развития Сборник материалов III международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 176-177.

35. Келейникова, С. В. Развитие стратегического управления организацией в современных условиях [Текст] / С. В. Келейникова // Инновационные технологии в кооперативном образовательном процессе материалы международной заочной научно-практической конференции, посвященной 40-летию Саранского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации. – 2016. – С. 182-184.

36. Ким, У. Чан. Стратегия голубого океана: как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов [Текст]: революционная книга о стратегии / У. Чан Ким, Рене Моборн; [пер. с англ. И. Ющенко]. – М.: НИРРО, 2010. – 254 с.

37. Комаров, Е. И. Стратегический менеджмент [Текст] / Е. И. Комаров. – М.: Инфра-М, 2011. – 233 с.

38. Коротков, Э. М. Исследование систем управления [Текст]: учебник / Э. М. Коротков. – М.: Юрайт, 2014. – 226 с.

39. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы [Текст] / Ф. Котлер; [пер. с англ. И. Ющенко]. – М.: НИРРО, 2016. – 254 с.

40. Кухарская, Н. А. Формирование стратегии управления развитием предприятия [Текст] / Н. А. Кухарская // Знание. – 2015. – № 11-1. – С. 51-58.

41. Личутина, О. В. Процесс стратегического управления предприятием [Текст] / О. В. Личутина // Экономическая наука в 21 веке: вопросы теории и практики сборник материалов VII Международной научно-практической конференции. – 2015. – С. 24-26.

42. Лобанов, К. А. Методы стратегического анализа: пути развития [Текст] / К. А. Лобанов // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. – 2016. – № 5 (21). – С. 180-186.

43. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] : перевод с английского / М. Х. Мескон, М. Альберт, М. Хедоури. – М.: Дело, 2013. – 290 с.

44. Мотышина, М. С. Исследование систем управления [Текст]: учебное пособие / М. С. Мотышина. – СПб.: Питер, 2012. – 224 с.
45. Нехланова, А. М. Стратегический менеджмент в АПК [Текст]: учебное пособие для студ., обуч. по направлению подгот. «Экономика и упр. на предприятии АПК» / А. М. Нехланова, М. Б. Туманова; Ассоц. «Агрообразование». – М.: КолосС, 2012. – 311 с.
46. Платонова, И. В. Методы проведения стратегического анализа в системе управления предприятием [Текст] / И. В. Платонова, Е. А. Азанова // Инновационная наука. – 2016. – № 11-1. – С. 138-141.
47. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент [Текст] / С. А. Попов. – М.: Юрайт, 2012. – 448 с.
48. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 454 с.
49. Проценко, К. Ф. О некоторых методах стратегического анализа [Текст] / К. Ф. Проценко // Новая наука: Стратегии и векторы развития. – 2016. – № 10-2. – С. 165-169.
50. Савицкая, Г. В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Г. В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 645 с.
51. Саймон, Г. Менеджмент в организациях [Текст]: перевод с английского / Г. Саймон, Д. Смитбург, В. Томпсон. – М.: Экономика, 2015.
52. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник для бакалавров / А. В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2012. – 320 с.
53. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст]: перевод с английского / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд, А.Р. Ганиева, Э. В. Кондукова. – М.: Вильямс, 2016. – 928 с.
54. Тумасова, Н. В. Понятие и сущность стратегического управления предприятием [Текст] / Н. В. Тумасова // Модернизация экономических систем: взгляд в будущее (MESLF-2016). – 2016. – С. 168-170.

55. Уваров, В. В. Стратегический менеджмент: из прошлого к будущему [Текст] / В. В. Уваров. – М.: Дело и Сервис, 2014. – 208 с.
56. Фадеева, Е. А. Основные проблемы оценки стратегического развития предприятия [Текст] / Е. А. Фадеева // Проблемы экономики. – 2013. – № 6. – С. 75-88
57. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2015. – 448 с.
58. Файоль, А. Управление – это наука и искусство [Текст] / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М.: Республика, 2012.
59. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент [Текст] / А. Н. Фомичев. – М.: Дашков и К, 2010. – 468 с.
60. Фуллер, Д. Управляй или подчиняйся. Проверенная тактика эффективного менеджмента [Текст] / Д. Фуллер. – М.: Фонд за экономическую грамотность, 2012. – 243 с.
61. Ховард, К. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства [Текст] / К. Ховард, Э. Короткое. – М.: ИНФРА-М, 2011.
62. Хорин, А. Н. Стратегический анализ [Текст] / А. Н. Хорин. – М.: ЭКСМО, 2010. – 360 с.
63. Шестопал, Ю. Т. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / Ю. Т. Шестопал, В. Д. Дорофеев. – М.: КноРус, 2013. – 320 с.
64. Шилков, В. И. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник [Текст] / В. И. Шилков. – М.: Форум, 2013. – 304 с.
65. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент [Текст] / М. Б. Шифрин. – СПб.: Питер, 2010. – 240 с.
66. Цой, М. Е. Анализ современного состояния российского рынка модной одежды [Текст] / М. Е. Цой, И. В. Долгих // Интернетнаука. – № 2. – 2017. – С. 105-118.
67. Чандлер, А. Стратегия и структура [Текст] / А. Чандлер. – М.: Мир, 2012. – 464 с.

68. Чуракова, Р. Г. Десять базовых принципов эффективного управления [Текст] : учебник / Р. Г. Чуракова. – М.: Академкнига, 2013. – 136 с.

69. Яркина, Н. Н. Теоретические аспекты оценки эффективности управления предприятием [Текст] / Яркина Н. Н. // Проблемы экономики. – 2014. – № 3. – С. 279-285.

ПРИЛОЖЕНИЕ

«УТВЕРЖДЕН»

Решением единственного учредителя

№ 1/12-2015 от 28.12.2015 г.

УСТАВ

**ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННО-
СТЬЮ**

«ОСТИН»

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. **Общество с ограниченной ответственностью “ОСТИН”**, зарегистрированное 27 июня 2005 года Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 46 по г. Москва и внесенное в ЕГРЮЛ за ОГРН 1057747320003, ИНН 77285510 (далее- ОБЩЕСТВО), создано и действует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации от 8 февраля 1998 года № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (далее – Закон «Об ООО»).

1.2. Общество является юридическим лицом по российскому праву: имеет в собственности обособленное имущество и отвечает им по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в судах.

1.3. Полное наименование ОБЩЕСТВА на русском языке: **Общество с ограниченной ответственностью “ОСТИН”**.

Наименование на английском языке: «Ostin Ltd»

Сокращенное наименование на русском языке: **ООО “ОСТИН”**.

1.4. Общество имеет круглую печать со своим полным фирменным наименованием, может иметь иные печати, угловой штамп, бланк, эмблему, торговые знаки, зарегистрированные в установленном порядке, а так же иную символику и средства индивидуализации.

1.5. Адрес места нахождения Общества: Россия, 117420, г. Москва, улица Профсоюзная, д. 61А.

1.6. Российская Федерация, субъекты Российской Федерации и муниципальные образования не несут ответственности по обязательствам Общества, равно как и Общество не несет ответственности по обязательствам субъектов Российской Федерации и муниципальных образований.

1.7. Общество создано без ограничения срока действия.

2. УЧАСТИЕ В ОБЩЕСТВЕ

2.1. УЧАСТНИК не отвечает по обязательствам ОБЩЕСТВА, а ОБЩЕСТВО не отвечает по обязательствам УЧАСТНИКА, за исключением случаев, прямо предусмотренных Гражданским кодексом Российской Федерации и Законом «Об ООО».

2.2. УЧАСТНИК несет риск убытков, связанных с деятельностью ОБЩЕСТВА, в пределах стоимости внесенного им вклада в Уставный капитал ОБЩЕСТВА.

2.3. В связи с тем, что ОБЩЕСТВО имеет единственного УЧАСТНИКА, выход последнего из ОБЩЕСТВА не допускается.

2. ЦЕЛИ И ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1. Целями деятельности ОБЩЕСТВА являются Получение максимальной прибыли и удовлетворение общественных потребностей.

2.2. ОБЩЕСТВО осуществляет хозяйственную деятельность в следующих направлениях: розничная и оптовая реализация, производство, приобретение, транспортировка, переработка, хранение одежды и обуви, товаров для спорта, туризма и отдыха, иных товаров народного потребления и продуктов питания;

Приложение № 1
к Приказу Министерства фи-
нансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказов Минфина России
от 05.10.2011 № 124н,
от 06.04.2015 № 57н)

Форма по ОКУД
Дата (число, месяц, год)

Организация ООО «ОСТИН» по ОКПО
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН
 Вид экономической деятельности Розничная торговля по ОКВЭД
 Организационно-правовая форма/форма собственности ООО
Общество с ограниченной ответственностью по ОКОПФ/ОКФС
 Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ
 Местонахождение (адрес) : Россия, 117420, г. Москва, улица Профсоюзная, д. 61А.

| | | |
|--------------|----|------|
| Коды | | |
| 0710001 | | |
| 15 | 3 | 2017 |
| 2259050 | | |
| 3123336550 | | |
| 74.13; 74.14 | | |
| 47 | 16 | |
| 384 | | |

| Пояснения ¹ | Наименование показателя ² | На 31 декабря 2014 г. | На 31 декабря 20 <u>15</u> г. | На 31 декабря 20 <u>16</u> г. |
|------------------------|--|--------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | АКТИВ | | | |
| | I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | - | - | - |
| | Нематериальные активы | | | |
| | Результаты исследований и разработок | - | - | - |
| | Нематериальные поисковые активы | - | - | - |
| | Материальные поисковые активы | - | - | - |
| | Основные средства | 2186 | 15721 | 1661 |
| | Доходные вложения в материальные ценности | - | - | - |
| | Финансовые вложения | - | - | 494 |
| | Отложенные налоговые активы | - | - | - |
| | Прочие внеоборотные активы | - | - | - |
| | Итого по разделу I | 2186 | 15721 | 1661 |
| | II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | |
| | Запасы | 1 | 2 | 38 |
| | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 227 | - | - |
| | Дебиторская задолженность | 27765 | 31396 | 38717 |
| | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | - | 8000 | 15000 |
| | Денежные средства и денежные эквиваленты | 8572 | 4973 | 8378 |
| | Прочие оборотные активы | 194 | 239 | 784 |
| | Итого по разделу II | 36769 | 44609 | 62916 |
| | БАЛАНС | 38955 | 60330 | 65071 |

| Пояснения ¹ | Наименование показателя ² | На 31 декабря 20 <u>14</u> г. | На 31 декабря 20 <u>15</u> г. | На 31 декабря 20 <u>16</u> г. |
|------------------------|--|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | ПАССИВ | | | |
| | III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ ⁶ | | | |
| | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 20 | 30 | 10 |
| | Собственные акции, выкупленные у акционеров | (-) | (-) | (1525) |
| | Переоценка внеоборотных активов | - | - | - |
| | Добавочный капитал (без переоценки) | - | - | - |
| | Резервный капитал | - | - | - |
| | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 20743 | 39794 | 40334 |
| | Итого по разделу III | 20763 | 39824 | 38819 |
| | IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | - | - | - |
| | Заемные средства | | | |
| | Отложенные налоговые обязательства | 1 | - | - |
| | Оценочные обязательства | - | - | - |
| | Прочие обязательства | - | - | - |
| | Итого по разделу IV | 1 | - | - |
| | V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | - | | |
| | Заемные средства | | 4150 | 5300 |
| | Кредиторская задолженность | 17856 | 16000 | 20598 |
| | Доходы будущих периодов | - | - | - |
| | Оценочные обязательства | 337 | 356 | 354 |
| | Прочие обязательства | - | - | - |
| | Итого по разделу V | 18193 | 20506 | 26252 |
| | БАЛАНС | 38955 | 60330 | 65071 |

Руководитель

(подпись)

Сытенко А.Д.

(расшифровка подписи)

“ 15 ” марта 20 17 г.

Приложение В

(в ред. Приказа Минфина России
от 06.04.2015 № 57н)

Отчет о прибылях и убытках на 31 декабря 20 16 г.

| | | | |
|---|--|--------------|--------|
| | | Коды | |
| | | 0710002 | |
| Дата (число, месяц, год) | | 15 | 3 2017 |
| Форма по ОКУД | | 2259050 | |
| Идентификационный номер налогоплательщика | | 3123336550 | |
| Вид экономической деятельности | | 74.13; 74.14 | |
| Организационно-правовая форма/форма собственности | | 47 | 16 |
| Общество с ограниченной ответственностью | | 384 | |
| Единица измерения: тыс. руб. | | | |

| Пояснения | Наименование показателя | За _____ 20 <u>15</u> г. | За _____ 20 <u>16</u> г. |
|-----------|--|-----------------------------|-----------------------------|
| | Выручка | 204951 | 256192 |
| | Себестоимость продаж | 143697 | 177284 |
| | Валовая прибыль (убыток) | 61254 | 78908 |
| | Коммерческие расходы | - | - |
| | Управленческие расходы | - | - |
| | Прибыль (убыток) от продаж | 61254 | 78908 |
| | Доходы от участия в других организациях | - | - |
| | Проценты к получению | - | - |
| | Проценты к уплате | - | - |
| | Прочие доходы | 298 | 1195 |
| | Прочие расходы | - | - |
| | Прибыль (убыток) до налогообложения | 65958 | 82605 |
| | Текущий налог на прибыль | - | - |
| | в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | - | - |
| | Изменение отложенных налоговых обязательств | - | - |
| | Изменение отложенных налоговых активов | - | - |
| | Прочее | - | - |
| | Чистая прибыль (убыток) | 52767 | 66084 |

Руководитель _____
(подпись)

Сытенко А.Д.
(расшифровка подписи)

“ 15 ” _____ марта 20 17 г.

